

**NARXOZ**  
UNIVERSITY

ISSN 2789-4398  
e-ISSN 2789-4401

# **CENTRAL ASIAN ECONOMIC REVIEW**

**CENTRAL ASIAN  
ECONOMIC REVIEW  
VOLUME 4 (139)**

**2021**

# Central Asian Economic Review

Журнал Қазақстан Республикасының  
Ақпарат және коммуникация  
министрлігінде тіркелген

Қуәлік № 16353-Ж  
23.02.2017 ж.



№4 (139) 2021  
1996 жылдан бастап  
шыға бастады

Негізін қалаушы  
«Нархоз Университеті» КеАҚ  
ISSN 2789-4398  
e-ISSN 2789-4401

## «Нархоз Университеті» КеАҚ Central Asian Economic Review ғылыми-редакциялық кеңесі

### РЕДАКЦИЯЛЫҚ КЕҢЕС

|                                             |   |                                                                                                  |
|---------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бас редактор<br>Святов С.А.                 | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                   |
| Редактордың орынбасары<br>Арыстанбаева С.С. | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                   |
| Адамбекова А.А.                             | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                   |
| Байтенова Л.М.                              | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                   |
| Сейтказиева А. М.                           | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                   |
| Ш.А. Смағұлова                              | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                   |
| Смағұлова Ш.А.                              | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                   |
| Өмірзақов С. Ы.                             | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                   |
| Каршалова А.                                | — | Ph.D., қауымдастырылған профессор, Нархоз Университеті                                           |
| Раимжанова А.Ж.                             | — | Ph.D., қауымдастырылған профессор, Нархоз Университеті                                           |
| Айтенов Н.Ж.                                | — | Ғылыми зерттеулер бөлімінің координаторы, журналдың техникалық редакторы,<br>Нархоз Университеті |

### РЕДАКЦИЯ АЛҚАСЫ

|                                               |   |                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бас редактор<br>Святов С. А.                  | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                            |
| Бас редактор орынбасары<br>Арыстанбаева С. С. | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                            |
| Адамбекова А.А.                               | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                            |
| Байтенова Л.М.                                | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                            |
| Кантарбаева Ш.М.                              | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                            |
| Сейтказиева А.М.                              | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                            |
| Симанавичене Ж.                               | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Mikolas Romeris Университеті                                   |
| Смағұлова Ш.А.                                | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                            |
| Умирзаков С.Ы.                                | — | экономика ғылымдарының докторы, профессор, Нархоз Университеті                                            |
| Абенова Е.А.                                  | — | педагогика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Нархоз Университеті                        |
| Акимов А.                                     | — | PhD, профессор, Griffith Business School                                                                  |
| Баймағамбетова Л.К.                           | — | экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Нархоз Университеті                                          |
| Браувайлер К.                                 | — | PhD, профессор, West Saxon University of Zwickau                                                          |
| Дюсембекова Ж.М.                              | — | экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Нархоз Университеті                         |
| Елшибаев Р.К.                                 | — | экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Нархоз Университеті                                          |
| Исабаев М.                                    | — | Ph.D., зерттеуші-профессор, Нархоз Университеті                                                           |
| Каршалова А.                                  | — | Ph.D., қауымдастырылған профессор, Нархоз Университеті                                                    |
| Ким Д.                                        | — | PhD, зерттеуші-профессор, Нархоз Университеті                                                             |
| Кожаммет С.                                   | — | Ph.D., зерттеуші-профессор, Нархоз Университеті                                                           |
| Медени Т.                                     | — | PhD, профессор, Ankara Yildirim Beyazit University                                                        |
| Рузиева Э.                                    | — | экономика ғылымдарының кандидаты, зерттеуші-профессор, Нархоз Университеті                                |
| Рыскулова М.М.                                | — | экономика ғылымдарының кандидаты, зерттеуші-профессор, Нархоз Университеті                                |
| Сарсенбаева А.Ж.                              | — | «Фортуна Полиграф» Баспасы» ЖШС бас директоры, журналдың жауапты редакторы                                |
| Айтенов Н.Ж.                                  | — | МА, Ғылыми-зерттеулер бөлімінің аға үйлестірушісі, Нархоз Университеті, журналдың<br>техникалық редакторы |

# Central Asian Economic Review

Журнал зарегистрирован в  
Министерстве информации и  
коммуникаций Республики Казахстан

Свидетельство № 16353-Ж  
23.02.2017 г.



№4 (139) 2021

Издается с 1996 года

Учредитель  
НАО «Университет Нархоз»  
ISSN 2789-4398  
e-ISSN 2789-4401

## Редакционный совет Central Asian Economic Review НАО «Университет Нархоз»

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

|                                                      |   |                                                                                      |
|------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Главный редактор<br>Святов С. А.                     | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                             |
| Заместитель главного редактора<br>Арыстанбаева С. С. | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                             |
| Адамбекова А. А.                                     | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                             |
| Байтенова Л. М.                                      | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                             |
| Сейтказиева А. М.                                    | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                             |
| Смагулова Ш. А.                                      | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                             |
| Умирзаков С. Ы.                                      | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                             |
| Каршалова А.                                         | – | Ph.D., ассоциированный профессор, Университет Нархоз                                 |
| Раимжанова А. Ж.                                     | – | Ph.D., ассоциированный профессор, Университет Нархоз                                 |
| Айтенов Н. Ж.                                        | – | МА, старший координатор Отдела НИР, Университет Нархоз, технический редактор журнала |

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

|                                                      |   |                                                                                           |
|------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Главный редактор<br>Святов С. А.                     | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                  |
| Заместитель главного редактора<br>Арыстанбаева С. С. | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                  |
| Адамбекова А. А.                                     | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                  |
| Байтенова Л. М.                                      | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                  |
| Кантарбаева Ш. М.                                    | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                  |
| Сейтказиева А. М.                                    | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                  |
| Симанавичене Ж.                                      | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Mykolas Romeris                         |
| Смагулова Ш. А.                                      | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                  |
| Умирзаков С. Ы.                                      | – | доктор экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                  |
| Абенова Е. А.                                        | – | кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор, Университет Нархоз               |
| Акимов А.                                            | – | PhD, профессор, Griffith Business School                                                  |
| Баймагамбетова Л. К.                                 | – | кандидат экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                |
| Браувайлер К.                                        | – | PhD, профессор, West Saxon University of Zwickau                                          |
| Дюсембекова Ж. М.                                    | – | кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет Нархоз                |
| Елшибаев Р. К.                                       | – | кандидат экономических наук, профессор, Университет Нархоз                                |
| Исабаев М.                                           | – | Ph.D., профессор-исследователь, Университет Нархоз,                                       |
| Каршалова А.                                         | – | Ph.D., ассоциированный профессор, Университет Нархоз                                      |
| Ким Д.                                               | – | PhD, профессор-исследователь, Университет Нархоз                                          |
| Кожаммет С.                                          | – | Ph.D., профессор-исследователь, Университет Нархоз                                        |
| Медени Т.                                            | – | PhD, профессор, Ankara Yildirim Beyazit University                                        |
| Рузиева Э.                                           | – | кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет Нархоз                |
| Рыскулова М. М.                                      | – | кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет Нархоз                |
| Сарсенбаева А. Ж.                                    | – | генеральный директор ТОО «Издательство «Фортуна Полиграф», ответственный редактор журнала |
| Айтенов Н. Ж.                                        | – | МА, старший координатор Отдела НИР, Университет Нархоз, технический редактор журнала      |

## Central Asian Economic Review

This Journal is Registered in the Ministry  
of Information and Communication of  
The Republic of  
Kazakhstan

Document №16353-Ж  
23.02.2017 year



Volume 4 No. (139) 2021

*The journal has been published  
since 1996*

The Founder  
NP JSC «Narxoz University»

ISSN 2789-4398  
e-ISSN 2789-4401

### Editorial Board Central Asian Economic Review NP JSC «Narxoz University»

#### EDITORIAL COUNCIL

|                                                   |   |                                                                                               |
|---------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Chief Editor</b><br>Svyatov S.A.               | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Deputy Chief Editor</b><br>Arystanbayeva S. S. | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Adambekova A. A.</b>                           | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Baytenova L. M.</b>                            | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Seitkazyieva A. M.</b>                         | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Smagulova Sh. A.</b>                           | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Umirzakov S. Y.</b>                            | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Karshalova A.</b>                              | – | <i>Ph.D., Associate Professor, Narxoz University</i>                                          |
| <b>Raimzhanova A. Zh.</b>                         | – | <i>Ph.D., Associate Professor, Narxoz University</i>                                          |
| <b>Aitenov N. Zh.</b>                             | – | <i>MA, Senior Coordinator of the Research Department, Narxoz University, Technical Editor</i> |

#### EDITORIAL BOARD

|                                                   |   |                                                                                               |
|---------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Chief Editor</b><br>Svyatov S.A.               | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Deputy Chief Editor</b><br>Arystanbayeva S. S. | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Adambekova A. A.</b>                           | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Baytenova L. M.</b>                            | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Kantarbaeva Sh. M.</b>                         | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Seitkazyieva A. M.</b>                         | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Simanaviciene Ž.</b>                           | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Mykolas Romeris University</i>                             |
| <b>Smagulova Sh. A.</b>                           | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Umirzakov S.Y.</b>                             | – | <i>Doctor of Economics, Professor, Narxoz University</i>                                      |
| <b>Abenova E. A.</b>                              | – | <i>Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Narxoz University</i>              |
| <b>Akimov A.</b>                                  | – | <i>Ph.D., Professor, Griffith Business School</i>                                             |
| <b>Baimagambetova L. K.</b>                       | – | <i>Candidate of Economic Sciences, Professor, Narxoz University</i>                           |
| <b>Brauweiler C.</b>                              | – | <i>Ph.D., Professor, West Saxon University of Zwickau</i>                                     |
| <b>Dyussebekova Zh. M.</b>                        | – | <i>Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Narxoz University</i>                 |
| <b>Elshibaev R. K.</b>                            | – | <i>Candidate of Economic Sciences, Professor, Narxoz University</i>                           |
| <b>Issabayev M.</b>                               | – | <i>Ph.D., Research Professor, Narxoz University</i>                                           |
| <b>Karshalova A.</b>                              | – | <i>Ph.D., Associate Professor, Narxoz University</i>                                          |
| <b>Kim D.</b>                                     | – | <i>PhD, Research Professor, Narxoz University</i>                                             |
| <b>Kozhakhmet S.</b>                              | – | <i>Ph.D., Research Professor, Narxoz University</i>                                           |
| <b>Medeni T.</b>                                  | – | <i>Ph.D., Professor, Ankara Yildirim Beyazit University</i>                                   |
| <b>Ruziyeva E.</b>                                | – | <i>Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Narxoz University</i>                 |
| <b>Ryskulova M. M.</b>                            | – | <i>Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Narxoz University</i>                 |
| <b>Sarsenbayeva A. Zh.</b>                        | – | <i>General Director of Fortuna Polygraph Publishing House LLP, Executive Editor</i>           |
| <b>Aitenov N. Zh.</b>                             | – | <i>MA, Senior Coordinator of the Research Department, Narxoz University, Technical Editor</i> |

МАЗМҰНЫ  
СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА ҒЫЛЫМДАРЫНЫҢ ТЕОРИЯСЫ МЕН ӘДІСНАМАСЫ  
ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ

НОВАЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: ПУТИ ОБНОВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ  
НЕРАВЕНСТВА

Г. С. Абраева ..... 6

МЕМЛЕКЕТ ЖӘНЕ БИЗНЕС: БАСҚАРУ ТЕОРИЯСЫ МЕН ПРАКТИКАСЫ  
ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕДИКТОРОВ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

О. К. Джолдасбаев, Д. Ж. Рахматуллаева..... 21

ИНВЕСТИЦИЯЛАР, ҚАРЖЫ ЖӘНЕ ЕСЕП  
ИНВЕСТИЦИИ, ФИНАНСЫ И УЧЕТ

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ МСФО В  
УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ВЛИЯНИЯ ПАНДЕМИИ COVID-19

Ф. К. Ердаuletova, А. М. Нурғалиева, А. З. Нурмағамбетова ..... 41

РАЗВИТИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ОТВЕТСТВЕННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ:  
ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ДЛЯ КАЗАХСТАНА

Е. В. Варавин, М. В. Козлова, М. Ю. Маковецкий..... 52

БИЗНЕС ЖӘНЕ БАСҚАРУ: МӘСЕЛЕЛЕР МЕН ШЕШІМДЕР  
БИЗНЕС И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT:  
EVIDENCE FROM KAZAKHSTAN

М. Arslan, D. Abeuova ..... 64

EARNING MANAGEMENT OF OIL AND GAS AND METAL AND METALLURGY  
COMPANIES IN RUSSIA

А. Faizulayev, М. Mashakov, В. Zhussupova ..... 81

КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ: ОПЫТ КАЗАХСТАНА

А. С. Жупарова, А. К. Кожахметова ..... 100

ОТЕЛЬ НОВОГО ФОРМАТА НА КАЗАХСТАНСКОМ ОТРЕЗКЕ ВЕЛИКОГО ШЕЛКОВОГО ПУТИ:  
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД

М. Р. Смыкова, О. Ж. Устенова, С. А. Сайдуллаев.....110

CONTENT

THEORY AND METHODOLOGY OF ECONOMIC SCIENCE

|                                                                                            |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMY: WAYS OF RENEWAL AND SOCIAL INEQUALITIES<br>G. Abrayeva..... | 6 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|

STATE AND BUSINESS: THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF PREDICTORS OF PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT<br>IN THE STATE BODIES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN<br>O. K. Joldasbayev, D. Zh. Rakhmatullayeva ..... | 21 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

INVESTMENT, FINANCE AND ACCOUNTING

|                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FEATURES OF THE FORMATION OF IFRS FINANCIAL STATEMENTS IN THE CONTEXT OF<br>DIGITALIZATION AND THE IMPACT OF COVID-19 PANDEMIC<br>F. K. Yerdavletova, A. M. Nurgalieva, A. Z. Nurmagambetova ..... | 41 |
| DEVELOPMENT OF ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE INVESTMENT: IMPLEMENTATION<br>OF FOREIGN EXPERIENCE FOR KAZAKHSTAN<br>Ye. V. Varavin, M. V. Kozlova, M. Yu. Makovetskiy .....                           | 52 |

BUSINESS AND GOVERNANCE: ISSUES AND SOLUTIONS

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT:<br>EVIDENCE FROM KAZAKHSTAN<br>M. Arslan, D. Abeuova .....                              | 64  |
| EARNING MANAGEMENT OF OIL AND GAS AND METAL AND METALLURGY COMPANIES<br>IN RUSSIA<br>A. Faizulayev, M. Mashakov, B. Zhussupova .....                   | 81  |
| CREATIVE INDUSTRIES IN DEVELOPING COUNTRIES: EXPERIENCE OF KAZAKHSTAN<br>A. S. Zhuparova, A. K. Kozhakhmetova .....                                    | 100 |
| A NEW FORMAT HOTEL ON THE KAZAKHSTANI SEGMENT OF THE GREAT SILK ROAD:<br>A MARKETING APPROACH<br>M. R. Smykova, O. Zh. Ustenova, S. Z. Saydullaev..... | 110 |

МРНТИ 06.51.25

JEL Classification: E02

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-6-20>

## НОВАЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: ПУТИ ОБНОВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ НЕРАВЕНСТВА

Г. С. Абраева

Университет «Туран», Алматы, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования* – определить пути обновления и социальные неравенства в новой институциональной экономике.

*Методология* – исторический метод, причинно-следственный анализ.

*Оригинальность / ценность исследования.* Артикуляция внешнего принуждения с внутренней продуктивной и социальной динамикой является общим объяснением существования открытых и разнообразных траекторий возникновения. Здесь мы показываем, что они также обусловлены секторальной динамикой, внутренней трансформацией социальных отношений и институциональной динамикой, которые сопровождают глубокие структурные изменения, которые претерпевают «развивающиеся» экономики.

*Результаты исследования* – систематизация мнений ученых о формировании научных взглядов о институциональной экономике и институтах.

*Ключевые слова:* экономика, институты, институциональная, социальное неравенство, обновление.

### ВВЕДЕНИЕ

Институты – это «правила игры», которые формируют поведение человека в обществе. Хозяйственными институтами являются право собственности и право договоров. Политические институты определяют структуру государства и процедуры принятия политических решений. Для производства и торговли качество прав собственности имеет решающее значение. Они определяют способность общества накапливать и использовать факторы производства. Политические институты также играют решающую роль в формировании и сохранении этих прав собственности. Адам Смит признал важность прав собственности для функционирования рынков и торговли. Он писал: «Во всех странах, где люди и собственность немного защищены, любой человек, имеющий так называемый здравый смысл, будет стремиться использовать накопленный фонд, который находится в его распоряжении... В стране, где обеспечена определенная безопасность, человек должен быть совершенно не в здравом уме, чтобы он не использовал все накопленные средства, имеющиеся в его распоряжении... По правде говоря, в этих несчастных краях, где люди должны постоянно бояться насилия своих хозяев, им часто случалось зарывать или прятать большую часть накопленных средств, чтобы иметь их во все времена под рукой, чтобы унести с собой в какое-нибудь убежище» [1, с. 96].

Долгое время после А. Смита права собственности и другие аспекты экономических институтов оставались на втором плане экономического анализа. Акцент делался на самом акте обмена, а не на условиях, которые делают его возможным; обмен вписывался в свободный от трений мир вальтерасианской экономики (принцип теории общего равновесия, согласно которому совокупная стоимостная оценка избыточного спроса / предложения всегда равна нулю). Работа В. Адельмана [2], Р. Коуза [3], Л. Девиса [4], Д. Норта [5] и других все более многочисленных учреждений начала привлекать к себе внимание, которого они заслуживают. Это первое поколение институциональных экономистов в основном работало с неформальными методами, часто основывающимися на эмпирических наблюдениях. Но в течение тридцати лет все большую работу выполняли экономисты-теоретики, такие как Дж. Стиглиц, Т. Хейлман [6] и другие. Их вклад не только изменил центральную тему экономической теории, но

и повлиял на другие области, такие как макроэкономика, экономика труда и экономика развития. В последнее время в этой работе возрос интерес к роли экономических и политических институтов в экономическом развитии [7, с. 96].

**Литературный обзор.** Ранние исследования, представленные трудами Дж. Мокир [8] и Д. Норта [9], довольно неформально интересовались эволюцией прав собственности. Эти работы касались нескольких аспектов, но все они разделяли один общий вопрос: какое влияние оказывают экономические условия на институты? Г. Демсетц (1967) [10, с. 280] приводил известные примеры, анализируя эволюцию договорных отношений американских индейцев перед лицом изменений экономических условий, таких как рост цен на меха или увеличение плотности населения. В том же духе Д. Норт проанализировал эволюцию имущественных прав и договоров в истории. В его работе признается, что экономические условия являются причинами изменения прав собственности и что изменение прав собственности является фактором эффективности [9, с. 355].

В частности, Р. Коуз (1937) [3] и О. Уильямсон (1975) [11, с. 52] интересовались формами организации торговли в капиталистическом режиме. Они отметили, что рыночные обмены приводят к транзакционным издержкам, если обе стороны не имеют всей важной информации для обмена. Каким бы конкретным он ни был, договор о рыночной торговле никогда не может оговаривать все возможные непредвиденные обстоятельства. Таким образом, может быть более эффективным использование внебиржевой торговли и, в частности, внутренней организации производства и торговли внутри предприятия.

В начале 70-х годов появилось использование формальных моделей для решения проблем информационной асимметрии, когда только часть сделки имеет доступ к информации о качестве товара или акции. Одной из первых проблем этого порядка является так называемый «противоположный выбор». Если нет всей информации о качестве подержанных автомобилей, результирующий рынок может быть очень плохим и предлагать только продукцию очень низкого качества. Вторая проблема – раскрытие информации. М. Спенс (1977) [12, с. 57] показал, что кандидат на работу может использовать свой образовательный багаж как сигнал своих способностей. Третья касается отношений между владельцем (управляющим или основным) и руководителем (агентом) компании. Только агент знает о прилагаемых им усилиях, но экзогенные потрясения могут повлиять на прибыль компании. Поэтому необходимо разработать договор, который побуждает агента прилагать усилия, не наказывая его неоправданно за события, над которыми он не имеет контроля. В-четвертых, Дж. Стиглиц (1980) [13, с. 67] проанализировал очень конкретный контракт, метаязык, и интерпретировал его как одновременное решение проблем распределения рисков и стимулирования метаязыка. Наконец, Э. Чарлтон и Дж. Стиглиц (1976) [14, с. 74] исследовали моральный риск на рынках страхования [6, с. 94].

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Методология.** Методологические инструменты, которые используются в данном исследовании, основаны на теоретических подходах к глобализации мировой экономики и на применении исторического и причинно-следственного анализа.

**Обсуждение и решение задач.** Экономический анализ права применяет экономические понятия к анализу договорного права. Опять же, одна из целей заключается в определении того, приносит ли развитие договорного права повышение эффективности. Это очевидно в традиции британского общего права, которая позволяет судьям создавать новые законы, создавая прецеденты. В традиции континентальной Европы (романо-германское право), напротив, полномочия судей ограничены толкованием правовых кодексов, устанавливаемых законодательными органами – парламентами и правительствами. В этих системах гораздо важнее законодательная работа политических институтов [15, с. 65].

Из этой литературы следует, что контракты обязательно являются неполными. Не представляется ни возможным, ни желательным уточнять все непредвиденные обстоятельства, поскольку невозможно обеспечить соответствующие стимулы одной стороне, не унизив их для другой. Таким образом, задача состоит в том, чтобы найти оптимальный баланс, причем решение является оптимальным только в том

смысле, что улучшение невозможно с учетом точного состояния информации. Предполагаемая потеря благополучия возникает, когда человек не находится в (утопической) ситуации полной информации [16, с. 102].

Работа по вопросам экономического роста и институционального развития первоначально была посвящена совсем другой области: влиянию (внешних) институциональных механизмов на экономический рост. В рамках такого рода институты определяются вне экономической сферы, в сфере политики. Таким образом, этот метод анализа ближе к более ранним работам по экономическому развитию, в которых государство рассматривалось как первичный, положительный или отрицательный, детерминант экономического развития. Она подчеркивает политические и культурные ограничения на обмен товарами и создание эффективных экономических институтов и, изучает трансакционные издержки и права собственности. Эти интеллектуальные предпосылки находят свое начало в литературе, посвященной экономическому развитию [17, с. 34].

Опыт осуществления программ экономической стабилизации и воздействие политики оказания помощи на развивающиеся страны привели к росту интереса к институтам. Традиционно основное внимание в нем уделялось таким техническим проблемам, как осуществление бюджетно-денежной политики или мобилизация достаточных ресурсов для инвестиций. Однако все более широкое распространение получило мнение о том, что последствия такой политики весьма ограничены. В то же время был проведен более тщательный анализ впечатляющих достижений – в основном восточноазиатских стран, которым довольно быстро удалось преодолеть отставание. Исторически первой страной была Япония, индустриализация которой началась в XIX веке, а после Второй мировой войны последовали Южная Корея, Сингапур и Гонконг. Во всех этих странах, за исключением Гонконга, государство играло очень активную роль в выборе программ индустриализации и мобилизации капиталов. Однако в других странах, таких, как Латинская Америка и Африка, это активное вмешательство государства принесло гораздо менее убедительные результаты, что вызвало вопрос о том, почему политика, приносящая плоды в одних странах, приводит к серьезным неудачам в других [18, с. 63].

И наконец, этот всплеск внимания к институтам сопровождался новой волной эмпирических исследований, посвященных условиям роста. В этих трудах политические и другие институциональные переменные очень быстро оказались в Центре анализа по двум причинам. С одной стороны, догонялки, вытекающие из модели роста Солоу (модель экзогенного экономического роста, основанная на экзогенной норме сбережений и неоклассической производственной функции), были лишь частично наблюдаемы в реальности, а с другой стороны, накопление капитала может объяснить лишь небольшую часть различий в уровне жизни между странами. Это означает, что другие факторы вызывают или блокируют производительность и экономический рост. Они должны быть в конечном счете связаны с институтами и национальным культурным контекстом. Роль государства вновь стояла на переднем плане [19, с. 63].

Основное внимание в экономике развития уделяется ситуациям, когда «плохие обычаи» или «плохая политика» препятствуют разработке эффективных экономических правил. Отметим, однако, что тема изменения прав собственности была подхвачена на раннем этапе одной из отраслей экономики развития. Анализ контрактных механизмов в сельском хозяйстве начался с С. Чунг (1969) [20, с. 125] и с тех пор был внесен значительный вклад. Основной вопрос состоял в том, каким образом такое, казалось бы, неэффективное устройство, как метаязык, могло сохраняться так долго и при столь различных обстоятельствах, и в связи с чем С. Чунг предложил разделить риски для объяснения. Договор метаязыка передает часть риска от метаязыка владельцу, который, вероятно, более способен взять на себя его. Дж. Стиглиц [14, с. 105] добавлял к этому невозможность как для владельца, так и для метайера прекрасно следить за их взаимным поведением. Таким образом, договор о метаязыке может быть более эффективным, чем более сложный договор, в котором одна из сторон остается остаточным кредитором. Недавние исследования начинают применять освещение и технический аппарат информационной асимметрии к проблемам развития [21, с. 67].

Значительная часть традиционной экономики развития считает, что институциональные рамки являются экзогенными для экономической сферы. Учреждения развивающихся стран исходят из двух основных источников. Первая – это традиция, которая создает неформальные институты. Она часто рассматривается как препятствие развитию, поскольку ее правила не основаны на потребностях рыночной экономики. Второе – государство, которое порождает формальные институты и которое часто рассматривается как движущая сила модернизации. Например, А. Гершенкрон [22, с. 69] приписывает государству решающую роль в начале процесса индустриализации, роль, которая выходит за рамки его функции поставщика общественных благ, таких как здравоохранение, дороги или общественный порядок. Однако эта точка зрения не учитывает того факта, что государство может быть источником дополнительных искажений. В основном оно должно собирать налоги, которые искажают экономические решения. В развивающихся странах часто действуют таможенные пошлины или налоги на производство, которые оказывают сильное искажение. Государство может также использовать свою власть в других целях, например, в интересах небольшой группы или групп за счет общественных интересов. С учетом этих проблем и признания того факта, что традиции часто наносят ущерб развитию, речь идет о создании институциональной основы, которая могла бы ограничить действия государства, с тем чтобы общественные интересы могли возобладать.

Таким образом, проблема становится двойной. С одной стороны, государство должно обладать способностью защищать собственность, обеспечивать соблюдение договоров и предоставлять общественную собственность. С другой стороны, также ограничиваться исключительно важными и законными задачами. По-прежнему сохраняются глубокие разногласия в отношении сферы охвата этих важнейших и законных задач. Традиционные либералы, такие как Хайек или Нозик, ограничили бы роль государства строгим минимумом – по существу, гарантирующим общественный порядок, – при максимально возможном использовании частного сектора в сфере образования, здравоохранения и дорог. С этой точки зрения главная трудность заключается в том, чтобы обеспечить свод правил, в соответствии с которым ни меньшинство, ни большинство не могут ущемлять права других граждан [23, с. 17].

Институциональная экономика охватывает множество областей, от прав собственности и транзакционных издержек до информационной асимметрии. По-прежнему не хватает комплексного подхода, в котором анализируется как влияние институтов на экономическое развитие, так и факторы, определяющие институциональное качество. Такой подход требует нескольких ингредиентов. Прежде всего, и это крайне важно, необходимо отличать политические институты от экономических. Первые определяют политический процесс, который вырабатывает формальные нормы, и правовую систему; вторые, экономические институты, – это право собственности и договорное право, которые координируют экономические взаимодействия. Во-вторых, необходимо учитывать различные формы транзакционных издержек, связанных с производством институтов, – процесс их создания и обеспечения их соблюдения, различен.

В своей попытке охарактеризовать новые факты глобализованного роста П. Ромер [24, с. 1002] отмечает, что широкое увеличение уровня человеческого капитала на одного работника с XIX-го века сопровождается высокой стабильностью относительной заработной платы. Последнее объясняется тенденциями технического прогресса и перераспределения производственной деятельности в глобальном масштабе, направленными на повышение квалификационной надбавки за счет снижения относительной цены на эту работу, которая, как ожидается, будет обусловлена увеличением предложения человеческого капитала. Если П. Голдберг и Н. Павчик [25] отстаивают универсальный характер этой тенденции, она, вероятно, более сложна в странах с формирующимся рынком и имеет сравнительные преимущества в интенсивное производство квалифицированного труда для экономик, находящихся дальше от технологической границы, и интенсивное производство неквалифицированного труда для экономик, находящихся ближе к технологической границе. Неравенство может еще более усугубиться, если неквалифицированные работники будут производить товары, в основном не подлежащие обмену, потребляемые группами квалифицированных рабочих, что усилит дуалистический характер экономики. В результате латентных конфликтов распределение доходов должны быть проанализированы с

инструментами политической экономии. Политическое и социальное регулирование конфликтов перераспределения также занимает центральное место в объяснении устойчивого роста в некоторых странах с формирующейся рыночной экономикой. В зависимости от того, смягчают ли политические институты и социальная инфраструктура эти конфликты, рост является более или менее устойчивым [26, с. 67].

Средние классы (руководители, формальные работники, государственные служащие) образуют основу для новых компромиссов роста. Социальные группы, выходящие из нищеты и уязвимости, имеют самые сильные интересы в продолжении роста, повышении уровня образования, технологическом развитии и преобразовании политической системы. Несмотря на то, что он по-прежнему имеет ограниченный вес во многих развивающихся странах [27, с. 56].

П. Бардхан [28] считает, что агенты совокупных изменений, средний класс стабильных работников быстро прогрессирует в экономике, рост которой поддерживается расширением современной деятельности. Эта группа населения может катализировать социальные и политические изменения и рассматриваться как агенты возникновения. Создание промежуточной группы, обладающей различной культурой и стандартами, способными производить идентификацию, порождает действия-выбор, которые производят поведенческие внешние факторы, которые могут ускорить социальные изменения в инвестициях в образование, участии в политике, уважении к окружающей среде, которые, в свою очередь, повлияют на экономические показатели, государственную политику и групповую идентичность. Этот подход к социальной идентичности сложился в последние годы и привел к понятию социального контракта; однако, этот вид контракта, называемый компромиссом роста, оказался решающим в успехе азиатских экономик за последние четыре десятилетия. Анализ поляризации, который определяет дифференциацию доходов и идентификацию социальной группы, может быть полезен здесь, чтобы понять механизмы, которые разделяют общество по мере его трансформации.

Вопрос выражается в части экономической литературы в более нормативном плане. Реструктурируемое общество должно обеспечивать эффективность или, во всяком случае, не вызывать чрезмерной неэффективности из-за требований к перераспределению и их бестелесного воздействия на инвестиции. В частности, речь идет о выявлении стимулов, которые позволят среднему классу обеспечить оптимальную социально-продуктивность и вовлеченность, гарантируя при этом сохранение относительных различий в оплате труда и минимизируя миграцию квалифицированных рабочих. Как подчеркивают Н. Бердсолл [29], или более формально Д. Асемоглу и Дж. Робинсон [23], для стран с формирующейся рыночной экономикой, в которых средний класс по-прежнему сталкивается с трудностями, реальная распределительная проблема заключается в конфликте распределения между богатыми, чьи контроль над богатством и властью часто коррелируют, и остальной частью населения. Проблемы роста затрагивают доступ к кредитам, образованию, участию в политической жизни, которые гораздо чаще заблокированы для промежуточных групп более богатыми, чем запрещенные для более бедных, из-за отсутствия дохода или другой формы капитала [30, с. 78].

Если глобализация влечет за собой национальное регулирование в большей степени, чем это было в прошлом, то она не определяет ни формы, ни силы. Способность развивающейся страны продолжать расти и интегрироваться на международном уровне будет зависеть в конечном итоге способности ее регулирования удовлетворять внешний спрос на конкурентную нормализацию экономической деятельности путем ее позитивной артикуляции с внутренним спросом на перераспределительную нормализацию экономической динамики. Эта способность зависит от национальной политической экономии, то есть от интенсивности конфликтов между социально-экономическими группами и от способности экономических и политических институтов их разрешать.

В этих условиях только политическая экономия эмерджентности отражает уникальность производимых экономических траекторий. Если в ходе анализа процессов социальных и институциональных, эндогенных и индуцированных изменений вновь открываются основы экономики развития, то она противостоит им с последствиями глобализации, которая беспрецедентно меняет экономическую динамику и изменяет ее результат. Если она участвует в современных дебатах о росте, экономического развития и его регулирования, она фактически распространяет проблематику

многообразия форм капитализма на страны юга. Наконец, если она остается институционалистической сущностью, она избегает нормативизма социальных наук развития, принимает определенный методологический эмпиризм, чтобы соответствовать исключительной темпоральности своего объекта, не удовлетворяется уровнем макроскопического анализа, но стремится объединить несколько шкал предчувствия и понимания того, что возникает.

В отличие от неоклассического представления экономики, которое отдает предпочтение изучению товарной сферы с точки зрения внутренней логики (логики относительных цен), институциональная экономика настаивает на открытом характере экономической системы: экономическая деятельность находится в постоянном взаимодействии с социальной системой и природной средой. С этой точки зрения, условия взаимодействия экономической системы с ее ЭКО-социальным контекстом определяются прежде всего набором социальных параметров, которые институциональная экономика сгруппировала под названием институтов. Под институтами эта школа мышления понимает различные социальные процессы, которые позволяют поддерживать общество во времени: социальные привычки и ценности, образ мышления и действия, социальные и правовые нормы, все социальные условия, определяющие сферу возможного или допустимого, в которой могут и должны вести себя различные члены социальной структуры, а также санкции, применяемые к нарушителям. Совокупность институциональных механизмов, существующих в какой-то момент в обществе, составляет его институциональную основу. Эта институциональная основа определяет тип социальных отношений, которые могут быть созданы, а также регулирует отношения человека и природы с помощью многочисленных прав и обязанностей, связанных с доступом, использованием и эксплуатацией природных ресурсов.

Определяя, что разрешено, а что нет, институциональная основа осуществляет постоянный отбор в обществе, способствуя определенным социальным поведениям (или делая их обязательными) и препятствуя (или запрещая) другим. В этом смысле любой институт, но в особенности совокупность правовых норм, обязательно определяет две отдельные социальные группы: те, кто имеет право (и привилегию на его использование), и те, кто не имеет права, но обязан уважать существующие права (положение неправомерное). Подчеркивая индивидуальное многообразие и повсеместное распространение социальных асимметрий, институциональная экономика считает, что нет спонтанной тенденции к социальной конвергенции путем автоматического устранения социальных асимметрий, а скорее усиление асимметрии является общим случаем. Этот тезис основан на идее о том, что не все субъекты имеют одинаковые возможности для изменения институциональных рамок. Напротив, в условиях социальной асимметрии более богатые агенты имеют больше возможностей, чем бедные, для изменения институциональных рамок в свою пользу (положение власти). Таким образом, изменение институциональной структуры происходит в первую очередь в интересах богатых и влиятельных агентов и в меньшей степени в интересах бедных и более слабых агентов. В конечном счете стремление к интересам сильных происходит за счет интересов беднейших, неспособных изменить ситуацию в свою пользу (ситуация неспособности к власти) [31, с. 27].

Отметим, что чем сильнее социальные асимметрии, тем неравномернее возможности влиять на институциональные рамки и тем больше институциональные изменения приносят пользу могущественным, что приводит к усилению социальных асимметрий. Для учета такого рода социальной динамики институциональные экономисты предложили центральную концепцию экономического анализа: круговую и кумулятивную причинность. Согласно этой школе мысли, в большинстве социальных ситуаций асимметрии усиливаются круговым и кумулятивным образом, приводя к расходящемуся социальному маршруту. Социально-экономическое неравенство не является исключением, поскольку богатые имеют больше возможностей, чем бедные, для осуществления институциональных стратегий, ведущих к укреплению их позиций.

Таким образом, социальная асимметрия в целом и социально-экономическое неравенство в частности будут следовать по различному пути, при котором богатые становятся богаче, а бедные становятся беднее. Кроме того, чем более неравноправным будет общество, тем больше бедняков будут исключены из институциональной динамики и политического представительства, в которых доминируют наиболее влиятельные агенты. Многие авторы, такие как К. Маркс [32], Т. Веблен [33]

или В. Парето [22], задаваясь вопросом о типе социальной эволюции, обусловленной этой тенденцией к элитарной организации, предлагали различные интерпретации такой социальной эволюции. В соответствии с тезисом Т. Веблена [33] институциональная экономика считает, что появление элиты и усиление неравенства приводит к все большей институциональной инерции (богатые не хотят менять институциональные рамки, бедные не могут этого сделать, а средние классы стремятся повысить свой собственный социальный статус, который оценивается с помощью социальных ценностей и нормативных критериев, определенных элитой).

Тенденция к институциональной инерции регулярно уравнивается тенденцией к изменениям, инициируемым людьми. Рассматривая индивида как результат биологических (специфических генетических комбинаций) и социальных (культурно-исторически специфических процессов энкультурации) каждый раз, институциональная экономика подчеркивает, что потенциал каждого индивида неприводим к потенциалу других. Эта неприводимая индивидуальность (идущая вразрез с однородным представлением об индивиде) обнаруживается в многообразии индивидуального поведения и в присущем этому многообразию творческом потенциале. Индивидуальный потенциал агентов является источником творчества, когда каждый агент пытается максимально использовать существующие институциональные условия в соответствии со своими конкретными интересами; аналогичным образом, институциональные стратегии каждого из них частично отражают это творчество. Однако именно в технологической динамике институциональные экономисты, начиная с Т. Веблена [33], видят творчество человека наиболее ярко. Технический прогресс, являющийся следствием способности человека направлять свое творчество на повышение эффективности взаимодействия с природой, постоянно подрывает как социальные отношения, так и отношения между обществом и его природной средой. В этом смысле технологическая динамика представляет собой сильную тенденцию социальных изменений, идущую вразрез с инерционной тенденцией институтов [34, с. 56].

С точки зрения социальной асимметрии технический прогресс часто усиливает тенденцию к увеличению асимметрии, поскольку технологические знания, как и ресурсы, которые он использует, часто накладываются на существующие социальные асимметрии, прежде чем их укреплять. Но технический прогресс может также привести к появлению новых социальных групп, посредством становления (расширения возможностей) некоторых 4-х групп. В целом, институциональная экономика рассматривает социально-культурную эволюцию как результат совместного (межплеменного) действия институциональной динамики, способствующей социальной инерции и элитарной организации, и технологической динамики, нарушающей существующие институциональные рамки, что приводит либо к усилению социальной асимметрии, либо к появлению новых социальных групп, обладающих беспрецедентной мощью

В институциональной экономике тема социального неравенства рассматривается с помощью концепции круговой причинности и связанных с ней кумулятивных последствий. Принцип соопределения явлений и совокупного характера взаимных влияний имеет долгую историю: он уже присутствует в диалектике Гераклита, начиная с VI века нашей эры, а также в библейских текстах. В экономической теории он встречается еще в 1798 году в демографическом законе Томаса Роберта Мальтуса (1766-1834 гг.), в котором подчеркивается совокупный характер роста населения. В 1830 году Иоганн Генрих фон Тюнен (1780-1850 гг.) выделяет порочный круг нищеты: нищета мешает получить образование, в настоящее время бедняки заняты плохо оплачиваемыми занятиями и укрепляют свое социальное положение.

Круговая и кумулятивная причинность является частью институциональной экономики со времени обращения к ней Торнстайна Веблена (1857-1929 гг.), но именно Гуннар Мирдал (1898-1987 гг.) систематизировал ее. Опираясь на работу К. Викселла о круговой взаимозависимости конъюнктурных процессов, Г. Мюрдаль сформулировал черновой принцип круговой взаимозависимости и кумулятивной причинности в *American Dilemma* [35], он расширяет концепцию и распространяет ее на развивающиеся страны в своей экономической теории и *Underdeveloped Regions* [36] и дает углубленное рассмотрение в приложении [37]. Своей работой по черной проблеме в США Г. Мюрдаль [38] устанавливает круговую причинность как общий принцип, регулирующий экономические и социальные процессы. Он начинает

с определения трех типов гипотез, которые могут объяснить трудность преодоления черных/белых асимметрий:

(1) экономический тезис (резюме фон Тюнена), в котором подчеркивается, что низкий доход приводит к недостаточной подготовке бедных слоев населения, недостаточной подготовке, которая мешает им получить квалифицированные должности или обрекает их на исключение из рынка труда, что приводит к дальнейшему ослаблению малоимущих (в частности, с точки зрения здоровья, что усиливается тем, что бедные не имеют средств для доступа к платной системе здравоохранения), тем самым снижая их возможности выхода на рынок труда или на должности, позволяющие выйти из этого порочного круга;

(2) идеологический тезис, согласно которому предрассудки (чернокожие менее умны, неспособны учиться и т. д.) препятствуют эмансипации чернокожих через их оценку в обществе;

(3) политический тезис о том, что чернокожие становятся жертвами дискриминационных мер (ограниченные возможности в области занятости, ограниченные политические права, сегрегация), которые ограничивают их маргинальную роль и участие в общественной организации.

Согласно Г. Мюрдалю, эти три тезиса, взятые по отдельности, имеют ограниченную достоверность и предлагают частичное объяснение положения негров. Он приходит к выводу, что это явление является результатом совокупного действия множества факторов, которые влияют и усиливают друг друга. Например, нехватка чернокожих людей усиливает идеологические предрассудки, на которых основывается дискриминационное отношение, что усиливает трудности, с которыми сталкиваются чернокожие с получением дохода, позволяющего достичь лучших условий жизни (здравоохранения, образования, труда). Таким образом, элементы обуславливают и усиливают друг друга, придавая социальной эволюции тенденцию к усилению социальной асимметрии между черными и белыми.

Для Г. Мюрдаля можно изменить некоторые изолированные условия (улучшение условий, приводящее к снижению безработицы, антидискриминационные политические меры и т.д.), Но до тех пор, пока все циклические взаимозависимости сохраняются, эти разовые изменения обречены на провал. Поэтому он считает необходимым разработать анализ, учитывающий сложный и динамичный характер социальных взаимодействий, одним из аспектов которых является рост неравенства. Для этого Г. Мюрдаль будет дистанцироваться от основополагающих принципов неоклассической теории: гипотезы автономной и относительно отдельной от ее социального контекста экономической системы, обращения к понятию равновесия, линейного причинно-следственного анализа и т.д. [38].

Изучение американской черной проблемы убедило Г. Мюрдаля в том, что динамика, ведущая к нищете и отчуждению, затрагивает все социальные и коллективные отношения, поэтому экономические процессы не могут быть разработаны и проанализированы независимо от их социального контекста. Иными словами, экономические и социальные процессы должны рассматриваться и описываться в глобальном контексте, который мы называем экологической и социальной средой (или экосоциальной средой). Поэтому для того, чтобы учесть совокупность воздействующих на них явлений, следует отказаться от традиционного разграничения экономических и неэкономических факторов и одновременно рассмотреть все аспекты реальности (экономическую, социальную, политическую, идеологическую, культурную, психологическую). Прежде всего, необходимо представлять социальную систему как целое, элементы которого находятся в постоянном взаимодействии, причем эволюция одних влияет на эволюцию других, приводя к изменениям, которые в свою очередь влияют на них, в системной взаимосвязи круговой взаимозависимости.

Согласно Г. Мюрдалю, круговая и кумулятивная причинность составляет центральную гипотезу, которая должна лежать в основе любого анализа экономического недоразвития (*underdevelopment*) и развития. Но такое утверждение требует определения как развития, так и недоразвитости.

Взаимозависимость элементов социальной системы и порождаемая ею идея о том, что изменение одного из элементов приводит к трансформации других элементов социальной системы, заставляет Г. Мюрдаля рассматривать развитие как «восходящее движение всей социальной системы», где ценностные предпосылки для оценки социальных преобразований должны определяться членами соответствующей общины самостоятельно. В «Азиатской драме» [40] он предлагает оценить

состояние развития в соответствии с эталонными ценностями, связанными с «идеалом модернизации»: рациональное мышление, развитие и организация развития, повышение производительности труда, повышение уровня жизни, условия социально-экономического равенства, совершенствование институтов и индивидуального поведения, укрепление демократических структур и чувства социальной дисциплины и т.д.

Сегодня законно подвергать сомнению ценностные предпосылки, принятые Г. Мюрдалом. С другой стороны, четкое и предварительное объявление ценностей, связанных с процессом развития, по-прежнему является важным шагом в любой стратегии развития, цель которой заключается именно в содействии развитию в направлении реализации этих ценностей. Таким образом, любая политика, направленная на развитие, должна основываться, прежде всего, на том, чтобы отразить ценностные предпосылки, на которых ставятся цели в области развития и в отношении которых следует оценивать возможный прогресс. Но знание о причинно-следственных связях в рамках социальной системы остается предпосылкой оценки инструментальной ценности изменения. Поэтому важно более подробно остановиться на основных взаимосвязях, выявленных Г. Мюрдалом и другими экономистами, которые приводят к усилению социально-экономических асимметрий.

Центральное место в работе Г. Мюрдаля занимает проблема растущего неравенства между развитыми и неразвитыми регионами, а также между доиндустриальными и высокоразвитыми экономиками. В предлагаемом им объяснении этих различий Г. Мюрдаль подчеркивает отношения между двумя типами регионов, а также внутреннюю динамику каждого из них. Эти отношения будут иметь два вида последствий: (1) эффекты, которые стимулируют экономическое развитие наименее развитых регионов; (2) эффекты, которые сдерживают их экономическое развитие. В этом смысле существует некоторое сходство между подходом Мирдаля и теми, которые были разработаны Франсуа Перру (1903-1987 гг.) [41] и Альбертом О. Хиршманом [42].

Таким образом, чтобы описать положительные эффекты развития одного региона над другим, Г. Мюрдаль говорит о эффектах распространения, Ф. Перру предлагает концепции полюса роста и секторов привода, а А. Хиршман говорит о эффектах *trickle down*. Чтобы описать негативные последствия развития одного региона над другим, Г. Мюрдаль говорит о эффектах вихря, Ф. Перру – о эффектах доминирования, а А. Хиршман – о эффектах поляризации.

Институциональная тематика в экономике прошла через особый цикл в XX веке. Влиятельная в первой трети века немецкая (молодая) историческая школа, а затем и американский институционализм, с 1940-х годов пережила долгое, почти пятидесятилетнее затмение, связанное с гегемонией неоклассического течения. Сохранившаяся лишь как предельная традиция или сохранившая лишь частичное влияние в некоторых суб-дисциплинах, таких как экономика развития, промышленная экономика, экономика труда и трудовых отношений, она проявилась с 1980-х и особенно 1990-х годов.

Это возрождение проходит по двум основным направлениям. Во-первых, это формирование «новой институциональной экономики», о чем свидетельствует продолжение анализа Рональда Коуза, проведенного Оливером Уильямсоном, который развивает амбициозную теорию «транзакционных издержек», и перегиб Дугласа Норта к неоклассической теории институтов, которую он разработал в своих исследованиях экономической истории, чтобы привести к обширной синтетической фреске, оригинальной и довольно амбициозной. Это новая институциональная экономика в строгом смысле этого слова; однако в расширенном смысле этот ярлык применяется к различным течениям, которые остаются близкими к стандартной основе экономической теории, таким как теория прав собственности, теория игр, теория агентства, подход права и экономики или даже австрийская школа, которая также переживает возрождение в этот период.

Второй путь обновления – это возрождение первоначальной традиции институциональной экономики, характеризующейся критической или неоднородной позицией, резкой оппозицией неоклассической традиции и не лишенным оговорок интересом к новой институциональной экономике. Этот второй путь лежит сначала в Европу, но поддерживает связи с США и Японией. Начиная с 1990-х годов, это особенно проявляется в активности, что приведет к тому, что многие гетеродоксальные течения активизируют или проявят свои связи с институционализмом, например посткейнсизмы. Как

и в случае с новой институциональной экономикой, в этой туманности можно выделить два множества: в ограниченном смысле гетеродоксальный институционализм охватывает обновление американской традиции в происхождении Торстейна Веблена и Джона Р. Коммонса; в широком смысле он включает такие течения исторического институционализма, как французская теория регулирования, подходы, лежащие на пересечении экономической социологии и т. д.

Два последних развития институциональной экономики имеют неоднозначные отношения. Каждое течение ощущает вызов другого, и нередко параллели между лежащими в основе традициями исследуются с обеих сторон. Прежде всего, соседние вопросы, сходные исторические или теоретические темы рассматриваются как новой институциональной экономикой, так и гетеродоксальными институционалистами. Тем не менее, последние в целом подчеркивают, что шнур не разорван между этой новой институциональной экономикой и неоклассической традицией; и наоборот, сторонники «новой» часто повторяют, что «старая» институциональная экономика лишена подлинной теоретической основы.

Этот теоретический поворот оказывается однозначным с некоторых сторон. Чтобы проиллюстрировать эту двусмысленность, можно привести изменение системы ранее социалистических экономик, опыт, который в значительной степени способствовал тому, что Питер Эванс назвал «институционалистическим поворотным моментом» в экономических теориях развития. Жерар Роланд даже считал, что во второй половине 1990-х годов установилось соглашение вокруг «эволюционно-институционалистической» перспективами перехода [43].

Пример постсоциалистических экономик иллюстрирует общую амбивалентность современного институционалистического поворота в экономической мысли. Хотя значительное число теоретических разработок заслуживает похвалы в качестве позитивных для дисциплины, следует признать, что «новый институционализм» также был широко инвестирован и развит господствующей неолиберальной доктриной, порождая проблемные последствия для интеллектуального ландшафта «экономической науки».

В течение последнего десятилетия большая работа опиралась на обширные базы данных и «институциональные» меры в различных странах, основанные на обследованиях предприятий и инвесторов, исследованиях международных организаций, оценках законодательства различных стран и степени их применения, а иногда даже на опросах общественного мнения. Стремясь измерить «сравнительную институциональную эффективность» в разных странах путем выявления корреляций между показателями «институционального качества» и темпами роста, ограничительная трактовка сентенции «институты материи» привела к тому, что учет роли учреждений сводился к анализу предполагаемой эффективности «лучших институтов». Они часто имеют ярко выраженное родство с идеализированной англосаксонской моделью правила права, благого управления, эффективности общего права, свободного финансирования, гибких рынков труда, социальной защиты без проблемной «щедрости» и т. д.

Предполагаемая корреляция между тем или иным учреждением (расширение частной собственности, защита миноритарных акционеров, «качество» правовой системы) и «эффективностью» национальной экономики, снижающейся при их темпах роста, становится причинным объяснением, приводящим к неявным или явным требованиям со стороны экономистов, которые считают, что таким образом они вернули институтам свое место в стандартной экономике. Возникают академические дебаты о том, в какой степени (на основе количественных оценок) институты имеют значение для долгосрочного развития, в случае положительного ответа – для характеристики характера этих институтов.

Границы таких подходов очевидны. Фактические экономические результаты не согласуются с уникальными институциональными структурами. Поскольку нет прямого соответствия функции форме, бесполезно искать неkvотируемые эмпирические экономические закономерности, связывающие конкретные правовые нормы с экономическими результатами. То, что работает, зависит от местных ограничений и возможностей. Можно также наблюдать, насколько чувствительны такие меры к выбранным периодам, используемым показателям, странам. В работе по постсоциалистическому переходу китайский опыт, таким образом, в целом не учитывается, поскольку считается несопоставимым со странами

Центральной и Восточной Европы и бывшего Советского Союза. Действительно, институциональное качество китайской экономики представляется более чем низким по всем критериям, предусмотренным в обычных сравнительных исследованиях, по сравнению с гипотетическими «хорошими институтами», в то время как ее «показатели» (если суммировать их с ростом) кажутся устойчиво исключительными. Но главный недостаток современного институционального бенчмаркинга заключается в том, что он скрывает именно то, что теории институциональной экономики (как первоначальные, так и «новые») справедливо указали как совершенно необходимые для сравнительного анализа: институциональная взаимодополняемость, эффект тропы, разнообразие возможных институциональных конфигураций и отсутствие оптимального решения в этой области, приоритет жизнеспособности и приспособляемости над любой однозначной концепцией производительности, эволюционное разнообразие форм капитализма – в том числе для постсоциалистических экономик.

### ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

Таким образом, институциональная тематика поглощается парадигмой международного бенчмаркинга, свойственной эпохе финансовой гегемонии, которая иногда вытесняет любой разумный теоретический анализ.

Заметная гибридизация формирующихся экономических систем, их особенности, а также происходящие в них глубокие преобразования, чаще всего за пределами прогнозов стандартной экономической перспективы, представляют собой неожиданный эмпирический материал, который только начинает восприниматься экономическим анализом. Сила внешнего принуждения, в его соединении с внутренними динамиками продуктивных и социальных преобразований, не является единственным объяснением существования траекторий возникновения. Они в значительной степени обусловлены секторальной динамикой, а также зависят от внутренней трансформации социальных отношений и институциональной динамики, сопровождающей эти изменения.

Пример опыта постсоциалистической экономики и, в более общем плане, споры о роли институтов в экономическом развитии показывают, что институционалистский поворот в экономике не завершен, если предположить, что он действительно может когда-нибудь произойти. В очередной раз поразительно, насколько сильна способность извлекать и разбавлять спорные темы благодаря соединению неоклассической парадигмы и неолиберальной доктрины, достигшей мировой гегемонии. Различные теории институциональной экономики, несомненно, получили значительную аудиторию в последнее время. История покажет, будет ли эта эволюция устойчиво закреплена.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Олейник А. Н. Институциональная экономика: Учебное пособие / А.Н. Олейник. – М.: Инфра-М, 2016. – 233 с.
2. Adelman I., Morris C. T. Society, Politics, and Economic Development: A Quantitative Approach. – Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971. – 336 p.
3. Coase R. The problem of social cost in The Firm, the market and the law. – Paris, Diderot Éditeur, 1997. – 180 p.
4. Davis L. K., North D. C. Institutional Change and American Economic Growth. – Cambridge: Cambridge University Press, 1971. – 292 p. – DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511561078>.
5. North D. C. Understanding the Process of Economic Change, Princeton. – Princeton University Press, 2005. – 160 p.
6. Stiglitz J., Heilman T., Murdock K. Financial Restraint and the Market Enhancing View / Hayami Y., Masahiko A., eds. // The Institutional Foundations of East Asian Economic Development: Proceedings of the IEA Conference Held in Tokyo, Japan. – New York: St. Martins Press; IEA Conference Volume. – 1998. – № 127. – P. 255-284.
7. Пищулов В. М. Институциональная экономика: Учебное пособие / В.М. Пищулов. – М.: Инфра-М, 2018. – 160 с.

8. Mokyr J. The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy. – Princeton: Princeton University Press, 2002. – 384 p.
9. North D. C. A Transaction Cost Theory of Politics // Journal of Theoretical Politics. – 1990. – № 2(4). – P. 355-367.
10. Демсец Г. Производство, стоимость информации и экономическая организация // Вехи экономической мысли. – Том 5: Теория отраслевых рынков. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2003. – С. 280–317.
11. Williamson O. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economic of Internal Organization. – New York, The Free Press, 1975. – 350 p.
12. Спенс М. Вход, мощь, инвестиции и олигополистическое ценообразование / Пер. с англ. О.В. Демченко // Теория отраслевых рынков. Вехи экономической мысли; Вып.5. / Под ред. А. Г. Слуцкого. – С.-Петербург: Экономическая школа, 2003. – С. 35-52.
13. Стиглиц Дж. Лекции по экономической теории государственного сектора / Пер. с англ. под ред. Л. Л. Любимова. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 832 с.
14. Стиглиц Дж., Чарлтон Э. Справедливая торговля для всех: как торговля может содействовать развитию / Пер. с англ.: Заборин Н. В., Зверев А. Д., Головина Л. С. – М.: Весь Мир, 2007. – 276 с.
15. Погудаева М. Ю. Институциональная экономика. Определения, схемы, таблицы: Учебное пособие / М.Ю. Погудаева. – М.: Юнити, 2016. – 56 с.
16. Попкова Е. Г. Институциональная экономика (для бакалавров) / Е. Г. Попкова. – М.: КноРус, 2018. – 140 с.
17. Сухарев О. С. Институциональная экономика: Учебник и практикум / О. С. Сухарев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 501 с.
18. Агапова И. И. Институциональная экономика: Учебное пособие / И. И. Агапова. – М.: Магистр, 2017. – 144 с.
19. Бренделева Е. А. Институциональная экономика (для бакалавров) / Е. А. Бренделева. – М.: КноРус, 2018. – 352 с.
20. Cheung, S. Deng Xiaoping's Great Transformation // Contemporary Economic Policy. – 1998 – № 2(16) – P. 125-135.
21. Василенко Н. В. Институциональная экономика: Учебное пособие / Н. В. Василенко. – М.: Инфра-М, 2019. – 254 с.
22. Блауг М. 100 великих экономистов после Кейнса / Пер. с англ. под ред. А. А. Фофонова. — СПб.: Экономикс, 2008. – 384 с.
23. Acemoglu D., Robinson J. The role of institutions in growth and development // Review of Economics and Institutions. – 2010. – № 2(1). – P. 1-33. – DOI: <http://dx.doi.org/10.5202/rei.v1i2.14>
24. Romer P. M. Increasing Returns and Long-Run Growth // The Journal of Political Economy, October. – 1986. – № 5(94). – P. 1002–1037.
25. Goldberg P. K., Khandelwal A., Pavcnik N., Topalova P. Imported Intermediate Inputs and Domestic Product Growth: Evidence from India // The Quarterly Journal of Economics, MIT Press. – № 125(4) – P. 1727-1767.
26. Acemoglu D. Introduction to Modern Economic Growth. – Princeton: Princeton University Press, 2008. – 1008 p.
27. Колосов А. В. Институциональная экономика: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.В. Колосов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 384 с.
28. Bardhan P., Bowles S., Baland J.-M. Inequality, cooperation, and environmental sustainability. – New York Princeton: Russell Sage Foundation Princeton University Press, 2007. – 368 p.
29. Birdsall N., Fardoust Sh., Rodrik D., Steer A., Subramanian A. Towards a Better Global Economy Policy Implications for Citizens Worldwide in the 21st Century. – Oxford University Press, 2014. – 496 p.
30. Мамаева Л. Н. Институциональная экономика: Учебник / Л. Н. Мамаева. – Рн/Д: Феникс, 2017. – 360 с.
31. Носова С. С. Институциональная экономика (для спо) / С. С. Носова. – М.: КноРус, 2017. – 288 с.
32. Маркс К., Энгельс Ф. Из ранних произведений. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1956. – 699 с.

33. Веблен Т. Брасос – Веш // Большая советская энциклопедия : [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. – Т. 4 – М. : Советская энциклопедия, 1971. – 600 с.
34. Одинцова М. И. Институциональная экономика: учебник для академического бакалавриата / М. И. Одинцова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 459 с.
35. Мюрдаль Г. К. Моршин – Никиш // Большая советская энциклопедия: [в 30 т.] / гл. ред. А. М. Прохоров. – Т. 17. – М. : Советская энциклопедия, 1974. – С. 175.
36. Мюрдаль Г. Мировая экономика. Проблемы и перспективы / Пер. с англ. А. В. Еврейскова, О. Г. Клесмет. – М.: Иностранная литература, 1958. – 555 с.
37. Мюрдаль Г. Современные проблемы «третьего мира» / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1972. – 768 с.
38. Мюрдаль Г. Возрастающая взаимозависимость государств и неудачи международного сотрудничества // МЭиМО. – 1980. – № 5. – С. 76-84.
39. Myrdal G. Asian drama, An Inquiry into the Poverty of Nations. – New York: Pathenon Books, 1968. – 464 p.
40. Перру Ф. Экономическое пространство: теория и приложения // Пространственная экономика. – 2007. – № 2. – С. 150-162.
41. Adelman J. Worldly Philosopher: The Odyssey of Albert O. Hirschman. 4th edition. – Princeton University Press, 2013. – 760 p.
42. Gorodnichenko Yu., Roland G. Culture, institutions and democratization // Public Choice. – 2010 – № 2(187). – P. 165-195.

## REFERENCES

1. Oleynik, A. N. (2016). Institutsionalnaya ekonomika: Uchebnoye posobiye. Infra-M, Moscow, 233 p. (In Russian).
2. Adelman, I. and Morris, C. T. (1971). Society, Politics, and Economic Development: A Quantitative Approach. Johns Hopkins Press, Baltimore, 336 p.
3. Coase, R. (1977). The problem of social cost in The Firm. the market and the law. Paris. Diderot diteur, 180 p.
4. Davis, L. K. and North, D. C. (1971). Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge: Cambridge University Press, 292 p., DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511561078>.
5. North, D. C. (2005). Understanding the Process of Economic Change. Princeton University Press, Princeton, 160 p.
6. Stiglitz, J., Heilman, T. and Murdock, K. (1998). Financial Restraint and the MarketEnhancing View. The Institutional Foundations of East Asian Economic Development: Proceedings of the IEA Conference Held in Tokyo. Japan, 127, 255-284.
7. Pishchulov, V. M. (2018). Institutsionalnaya ekonomika: Uchebnoye posobiye. Infra-M, Moscow, 160 p. (In Russian).
8. Mokyr, J. (2002). The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy. Princeton: Princeton University Press, 384 p.
9. North, D. S. (1990). A Transaction Cost Theory of Politics. Journal of Theoretical Politics, 2(4), 355-367.
10. Demsets, G. (2003). Proizvodstvo. stoimost informatsii i ekonomicheskaya organizatsiya. Vekhi ekonomicheskoy mysli. Tom 5: Teoriya otraslevykh rynkov. Sankt-Peterburg: School of Economics, 280-317. (In Russian).
11. Williamson, O. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economic of Internal Organization. New York. The Free Press. 350 p.
12. Spens, M. (2003). Vkhod, moshchnost, investitsii i oligopolisticheskoye tsenoobrazovaniye. Vekhi ekonomicheskoy mysli. Tom 5: Teoriya otraslevykh rynkov. Saint Petersburg: Ekonomicheskaya shkola, 35-52, (In Russian).
13. Stiglitz, J. (1980). Lektsii po ekonomicheskoy teorii gosudarstvennogo sektora (transl. from English). Aspekt Press, Moscow, 832 p. (In Russian).

14. Stiglitz, J. and Charlton, E. (2007). Spravedlivaya trgovlya dlya vseh: kak trgovlya mozhet sodeystvovat razvitiyu. Ves Mir, Moscow, 276 p. (In Russian).
15. Pogudayeva, M. Yu. (2016). Institutsionalnaya ekonomika. Opredeleniya. skhemy. tablitsy: Uchebnoye posobiye. Yuniti, Moscow, 56 p. (In Russian).
16. Popkova, E. G. (2018). Institutsionalnaya ekonomika (dlya bakalavrov). KnoRus, Moscow, 140 p. (In Russian).
17. Sukharev, O. S. (2016) Institutsionalnaya ekonomika: Uchebnik i praktikum. Lyubertsy, Yurayt, 501 p. (In Russian).
18. Agapova, I. I. (2017). Institutsionalnaya ekonomika: Uchebnoye posobiye. Magistr, Moscow, 144 p. (In Russian).
19. Brendeleva, E. A. (2018). Institutsionalnaya ekonomika (dlya bakalavrov). KnoRus, Moscow, 352 p. (In Russian).
20. Cheung, S. (1998). Deng Xiaoping's Great Transformation. Contemporary Economic Policy, 2(16), 125-135.
21. Vasilenko, N. V. (2019). Institutsionalnaya ekonomika: Uchebnoye posobiye. Infra-M, Moscow, 254 p. (In Russian).
22. Blaug, M. (2009). 100 velikikh ekonomistov posle Keynса (transl. from English). Ekonomikus, Saint Petersburg, 384 p. (In Russian).
23. Acemoglu, D. and Robinson, J. (2010). The role of institutions in growth and development. Review of Economics and Institutions, 2(1), 1-33, DOI: <http://dx.doi.org/10.5202/rei.v1i2.14>
24. Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. The Journal of Political Economy, 5(94), 1002-1037.
25. Goldberg P. K., Khandelwal A., Pavcnik N., Topalova P. Imported Intermediate Inputs and Domestic Product Growth: Evidence from India. The Quarterly Journal of Economics, 4(125), 1727-1767.
26. Acemoglu, D. (2008). Introduction to Modern Economic Growth. Princeton: Princeton University Press, 1008 p.
27. Kolosov, A. V. (2016). Institutsionalnaya ekonomika: Uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata. Lyubertsy, Yurayt, 384 p. (In Russian).
28. Bardhan, P., Bowles, S. and Baland, J.-M. (2007). Inequality, cooperation, and environmental sustainability. Russell Sage Foundation Princeton University Press, New York, 368 p.
29. Birdsall, N., Fardoust, Sh., Rodrik, D., Steer, A. and Subramanian, A. (2014). Towards a Better Global Economy Policy Implications for Citizens Worldwide in the 21st Century. Oxford University Press, 496 p.
30. Mamayeva, L. N. (2017). Institutsionalnaya ekonomika: Uchebnik. 360 p. (In Russian).
31. Nosova, S. S. (2017). Institutsionalnaya ekonomika (dlya spo). KnoRus, Moscow. 288 p. (In Russian).
32. Marks, K. and Engels, F. (1971). Iz rannikh proizvedeniy. Gosudarstvennoye izdatelstvo politicheskoy literatury, Moscow, 699 p. (In Russian).
33. Veblen, T. (1971). Brasos – Vesh. Sovetskaya entsiklopediya, 5, Moscow, 180 p. (In Russian).
34. Odintsova, M. I. (2016). Institutsionalnaya ekonomika: uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata. Lyubertsy, Yurayt, 459 p. (In Russian).
35. Myrdal G. K. (1974). Morshin - Nikish. Sovetskaya entsiklopediya, 17, Moscow, 175. (In Russian).
36. Myrdal, G. K. (1956). Mirovaya ekonomika. Problemy i perspektivy. Inostrannaya literature, Moscow, 555 p. (In Russian).
37. Myrdal, G. K. (1968). Sovremennyye problemy «tretyego mira». Progress, Moscow, 768 p. (In Russian).
38. Myrdal, G. K. (1980). Vozrastayushchaya vzaimozavisimost gosudarstv i neudachi mezhdunarodnogo sotrudnichestva. MEiMO, 5, 76-84 (In Russian).
39. Myrdal, G. K. (1968). Asian drama. An Inquiry into the Poverty of Nations. Pathenon Books, New York, 464 p.
40. Perru, F. (2007). Ekonomicheskoye prostranstvo: teoriya i prilozheniya. Prostranstvennaya ekonomika, 2, 150-162 (In Russian).

41. Adelman, J. (2013). *Worldly Philosopher: The Odyssey of Albert O. Hirschman*. 4th edition. Princeton University Press, 760 p. (In Russian).

42. Gorodnichenko, Yu. and Roland, G. (2010). Culture, institutions, and democratization. *Public Choice*, 2(187), 165-195.

## THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMY: WAYS OF RENEWAL AND SOCIAL INEQUALITIES

**G. Abrayeva**

Turan University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

*Purpose of the research* – to determine the ways of renewal and social inequalities in the new institutional economy.

*Methodology* – historical and causal analysis.

*Originality / value*. The articulation of external compulsion with internal productive and social dynamics is a common explanation for the existence of open and diverse trajectories of occurrence. Here we show that they are also driven by the sectoral dynamics, the internal transformation of social relations, and the institutional dynamics that accompany the profound structural changes that "emerging" economies undergo.

*Findings* – systematization of scientists' opinions on the formation of scientific views on the institutional economy and institutions.

*Keywords*: economy, institutions, institutional, social inequality, renewal.

## ЖАҢА ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ЭКОНОМИКА: ЖАҢАРУ ЖОЛДАРЫ ЖӘНЕ ӘЛЕУМЕТТІК ТЕҢСІЗДІКТЕР

**Г. С. Абраева**

Туран Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

---

### АНДАТПА

*Зерттеу мақсаты* – жаңа институционалдық экономикадағы жаңару жолдары мен әлеуметтік теңсіздіктерді анықтау.

*Әдіснамасы* – тарихи және себеп-салдарлық талдау.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы*. Сыртқы мәжбүрлеудің ішкі өнімді және әлеуметтік динамикамен артикуляциясы – бұл ашық және әр түрлі пайда болу траекторияларының бар екендігінің жалпы түсіндірмесі. Мұнда біз олардың салалық динамикаға, әлеуметтік қатынастардың ішкі өзгеруіне және «дамып келе жатқан» экономикаларға терең құрылымдық өзгерістермен бірге жүретін институционалды динамикаға байланысты екенін көрсетеміз.

*Зерттеу нәтижелері* – институционалдық экономика мен институттар туралы ғылыми көзқарастарды қалыптастыру туралы ғалымдардың пікірлерін жүйелеу.

*Түйін сөздер*: экономика, институттар, институционалдық, әлеуметтік теңсіздік, жаңару.

### ОБ АВТОРЕ

**Абраева Гулира Сериковна** – магистр экономика, докторант 3 курса, Университет Туран, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: gulira.abrayeva@narxoz.kz

МРНТИ 06.81.12

JEL Classification: C5, H43, M19, O22

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-6-20>

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕДИКТОРОВ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

О. К. Джолдасбаев<sup>1\*</sup>, Д. Ж. Рахматуллаева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Казахский национальный университет имени аль-Фараби,  
Алматы, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

В современном государственном управлении распространяются новые формы, технологии и методы менеджмента, во многом заимствованные из корпоративного управления бизнесом. В частности, в Казахстане в настоящее время активно внедряется проектно-ориентированная форма управления (ПОУ).

*Цель исследования:* разработать систему предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан, необходимую для определения векторов изменений в проектном менеджменте (РМ).

*Методология.* В работе использованы методы анкетирования руководителей, экспертных оценок и построения радар-диаграмм.

*Оригинальность / ценность исследования.* Ценность исследования заключается в возможности использования результатов работы для повышения эффективности проектно-ориентированного управления в госорганах Республики Казахстан.

*Результаты исследования:* Основным результатом исследования в том, что составлена система предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан. Система включает в себя комплекс метрик, оценивающих человеческий фактор и методологию, порядок их оценки, порядок анализа результатов оценки, методологию построения частных и общих профилей готовности госорганов к эффективному ПОУ. Данные профили могут быть использованы для определения векторов изменений в РМ с целью повышения эффективности ПОУ в госорганах и прогнозирования развития ПОУ в госорганах.

*Ключевые слова:* проект, управление проектами, проектно-ориентированное управление, проектный менеджмент, предикторы эффективного управления.

### ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент в государственном управлении Республики Казахстан находится в состоянии активного развития, обусловленного новыми вызовами внешней среды [1]:

- изменчивостью внешних условий;
- сложностью и многозадачностью проблем, стоящих перед менеджментом;
- возрастанием роли инноваций в экономике и управлении;
- распространением информационных технологий;
- усилением рисков и неопределенностей, влияющих на эффективность управления;
- кризисными явлениями в экономике.

Перечисленные вызовы определяют новые требования к системам управления организацией [2]:

- гибкость и адаптивность реагирования;
- системный подход, предполагающий взаимообусловленность, взаимозависимость, согласованность и единство элементов системы управления;
- эффективность использования ресурсов;

- целенаправленность – постановка цели формирования и развития системы управления, а также сопоставление цели с имеющимися ресурсами организации;

- прогрессивность, предполагающая, что развитие системы управления должно быть направлено на постоянное совершенствование элементов и взаимодействий между ними, для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной.

Мировая практика демонстрирует, что выполнение этих требований через инструменты проектно-ориентированного управления оказывается более эффективным, чем с помощью традиционного функционального или процессного управления.

Проектно-ориентированное управление (ПОУ) – управление, совмещающий в себе проектный и другие подходы управления [3]. ПОУ не является совершенно новым способом организации деятельности, бизнес давно и довольно успешно работает с применением данной формы. Однако для органов власти с внедрением ПОУ частично меняется обычный порядок ведения текущей деятельности и реализации государственных программ. В этой связи имеет значение степень готовности госоргана к внедрению ПОУ. Готовность к ПОУ определяется рядом факторов, характеризующих человеческий капитал организации, состояние информационно-коммуникационных технологий, адаптивность организационной структуры и др. На сегодняшний день в госорганах Казахстана сформировано видение эффективного ПОУ. Однако условия достижения этого видения остаются малоизученными. Имеются только представления об общих условиях успешного продвижения проектного менеджмента в условиях Казахстана.

Применение ПОУ, безусловно, раскрывает много перспектив для эффективного государственного управления, но по ряду причин реализация методов и технологий ПОУ бывает затруднена. На сегодняшний день Казахстан существенно отстает от передовых стран Америки, Европы и Азии в сфере проектного менеджмента (Project Management, PM). В Казахстане методы PM внедряются медленно, и нет широкой практики их систематизации. Противоречие между ценностью проектного управления и слабостью его распространения в госорганах Республики Казахстан требует дополнительного изучения. Поэтому авторами проведен анализ предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан.

Несмотря на неуклонное увеличение объема ресурсов, имеющихся в распоряжении руководителей проектов, случаи сбоев в осуществлении проектов остаются [4; 5]. Исследования по-прежнему показывают, что в среднем проекты выходят за рамки бюджета, графика и что большинство организаций имели по крайней мере один сбой проекта в предыдущем году. Причем в 17 % неудача проекта ставила под угрозу существование организации. Такая значимая частота неудач заставляет специалистов искать решения проблем и выявлять факторы успеха проектов.

Сложности внедрения ПОУ в государственных органах Казахстана связаны чаще всего с:

- недостаточной гибкостью и зарегулированностью управленческих структур;
- преобладанием авторитарного стиля руководства, неэффективного в ПОУ;
- бюрократией, преобладанием системы управления, при которой решения принимаются «сверху вниз»;
- недостатком проектных компетенций в управленческих командах;
- сопротивлением изменениям со стороны части работников на всех уровнях;
- непониманием того, как необходимо разделять процессное и проектное управление;
- неполноценной национальной нормативной базой для организации проектно-ориентированного управления;
- непониманием того, как объективно оценить эффекты от ПОУ в госорганах.

В настоящий момент внедрение ПОУ в госорганах Республики Казахстан происходит путем «слепого» копирования иностранного опыта без учета перечисленных выше национальных особенностей. Без устранения этих сложностей невозможно создание системы проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан. ПОУ не будет достаточно эффективным. Поэтому внедрение проектно-ориентированного управления в органах государственной власти Республики Казахстан должно предусматривать решение обозначенных проблем.

Изучением предикторов (факторов, определяющих успех), эффективного ПОУ занимались различные казахстанские и иностранные ученые. Например, в недавнем исследовании американского ученого Майкла Пейса [5] проводился корреляционный анализ различных предикторов с обобщенным фактором успеха проектов (мерой соответствия результата целям). Установлено, что наибольшее влияние оказывают два фактора:

- методология управления проектами;
- человеческий фактор – вовлеченность и командные компетенции.

А вот опыт оказалось не имеет решающего влияния на успех. Однако выбор факторов в исследовании Пейса был ограничен, а сами проекты выбирались без определенной закономерности. Поэтому проблема составления системы предикторов ПОУ остается актуальной.

Таким образом, актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью создания удобной для прикладного использования системы предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан.

Объект исследования настоящей работы: государственные органы Республики Казахстан.

Предмет исследования: предикторы, определяющие эффективность ПОУ в государственных органах Республики Казахстан.

Цель исследования: разработать систему предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан.

Анализ литературы

Основные условия для успешного продвижения проектного менеджмента в Казахстане обобщены профессором Е. Е. Гридневой (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Условия успешного внедрения ПОУ в Республике Казахстан

Примечание – источник [6]

Однако в самом источнике [6] обоснование этих факторов представлено очень кратко. В связи с чем в настоящем исследовании предпринята попытка детализировать данные условия.

*Макроэкономические условия* формируют совокупностью макроэкономических факторов: глобализация, интеграция, интернационализация, развитие национальной инновационной системы. Из значимых макроэкономических факторов 2020–2021 гг. можно отметить пандемию COVID-19, оказавшую значительное влияние на социально-экономические и политические процессы

практически всех стран мира. Мировая экономика переживает в настоящее время серьезную рецессию (длительный период снижения объемов производства и ухудшения макроэкономических показателей), обусловленную пандемией COVID-19. Характерно, что часть негативных изменений проявилась сразу, но часть, как ожидается, проявит себя в будущем.

Прогнозы восстановления экономики после пандемии неоднозначны. По мнению некоторых аналитиков, может потребоваться 4-5 лет для восстановления. Причины видятся в возможном снижении инвестиций, сокращении миграции рабочей силы, неопределенности направлений структурных изменений экономики. Даже самые сильные экономики (США, ЕС, Китай) вряд ли смогут восстановить производство на докризисном уровне до конца 2021 г. [7].

Каждое государство предложило свой план поддержки бизнеса, в зависимости от территориальных особенностей, финансовых возможностей, уровня развития экономики. В целом в условиях пандемии все страны предпринимали как монетарные, так и фискальные меры. Прогноз на 2021 г., учитывающий такую преобладающую экономическую политику и фактор неопределенности, для мировой экономики остается неблагоприятным. Низкие темпы роста экономики Казахстана до рецессии, недиверсифицированная, неадаптивная структура производства и услуг, зависимость от волатильных цен на нефть говорят об отсутствии предпосылок для быстрого восстановительного роста в Республике Казахстан в 2021-2022 гг. Однако сроки и возможности посткризисного восстановления зависят не только от объемов финансирования, но и от содержания предпринимаемых мер.

Первые шаги по стабилизации экономики в ответ на вызовы COVID-19 казахстанским правительством были сделаны уже в марте-апреле 2020 г., когда угроза серьезного экономического кризиса в Республике Казахстан стала очевидной. Далее меры уточнялись и расширялись по мере развития ситуации. Уже первый план (апрель 2020 г.) подразделял меры следующим образом [8; 9]:

- обеспечение товарами первой необходимости и поддержка населения;
- поддержка отраслей экономики, оказавшихся в зоне риска, а также малого и среднего предпринимательства в части предоставления налоговых льгот;
- общесистемные меры, включающие дополнительные меры банковского регулирования, поддержку регионов с падением доходов, помощь системообразующим предприятиям, снижение непроизводительных издержек бизнеса и административной нагрузки, защиту от банкротства.

Последующие решения носили более детальный характер: каждый пункт был развернут, регламентирован нормативно-правовыми документами; были перечислены конкретные отрасли, наиболее затронутые рецессией; определено число занятых в данных отраслях, требующих адресной поддержки, а также категории населения, которым нужна помощь. То есть, по сути, принятые меры носили характер проектов с конкретными задачами, сроками, проектными документами, командой, бюджетом.

Позднее, в результате неблагоприятного развития ситуации, список отраслей и категорий населения для получения поддержки расширился, разрабатывались новые общесистемные меры. Отдельные проекты поддержки были приняты на уровне регионов и акиматов в соответствии с обстановкой на местах.

То есть условия макросреды формируют содержание проектов госорганов, определяют их сроки, бюджеты, актуальность. Ситуация с пандемией оказала стимулирующее воздействие на развитие ПОУ в госорганах Казахстана.

*Социальная среда* определяется готовностью коллектива эффективно участвовать в ПОУ. На уровне конкретного госоргана – это, прежде всего, корпоративная культура и готовность к изменениям.

Насильственные изменения ожидаемо будут отвергаться сотрудниками. Такой способ изменений не дает развиваться взаимоуважению, доверию, креативу, нацеленности на результат. В связи с этим требуется действовать планомерно, изменяя текущий порядок. Огромное значение в этих преобразованиях отводится корпоративной культуре (КК) – неотъемлемой части проектно-ориентированной системы управления.

Современный менеджмент признает, что КК является важнейшим его элементом. По мнению некоторых исследователей отдельно выделяется так называемая корпоративная проектная культура, отличающаяся от традиционной бюрократической и предпринимательской культур [10]:

- нацеленностью на результат;
- отношением к возможностям, которые могут реализовываться многократно в проектах;
- первоочередной значимостью компетенций;
- важностью умения работать в матричных и проектных орг. структурах, допускающих двойное подчинение и большую самостоятельность;
- важностью умения работать в команде.

Несмотря на присутствие в литературе термина «корпоративная проектная культура», метода её диагностики в госорганах не предложено. Между тем, решение этой задачи открывает перспективу улучшения управления изменениями при внедрении проектно-ориентированной системы управления.

Для органов власти Республики Казахстан характерен преобладающий бюрократический иерархический тип КК (по К. Камерону и Р. Куинну [11]), однако для проектного управления данный тип культуры не свойственен, необходима ее трансформация с включением элементов культуры адхократического и рыночного типа. То есть должно присутствовать сочетание жесткой ориентации на стратегию и гибкости внутренних структур.

Такое ПОУ предполагает развитую сеть формальных и неформальных коммуникаций между работниками. В свою очередь, для ориентации всех сотрудников на общие цели, определения формата и стиля коммуникаций, возникает потребность в создании единой системы ценностей и профессиональных норм, то есть корпоративной культуры [12].

Корпоративную культуру определяют факторы, способные повлиять на поведение: персональная и групповая мотивация сотрудников, их ценности и нормы, система стимулирования и вознаграждения (сотрудник определяет, что является ценным для компании и приемлемые нормы поведения, исходя из того, за что компания вознаграждает и наказывает). Очень сильными факторами являются поведение лидеров, внешние и внутренние информационные потоки, выдающиеся и торжественные события в компании [13].

Условие «Квалифицированные кадры», по мнению автора целесообразно перефразировать на «Компетенции государственных служащих». В современных условиях значительно увеличиваются объемы проектных работ и программ, в выполнении и организации которых должны участвовать высококвалифицированные специалисты.

На мировой площадке развития проектного управления созданы ряд ассоциаций сертифицирования компетенций внедрения проектного управления (компания IPMA – англ. International Project Management Association) [14], в России они представлены Ассоциацией управления проектами «Совнет» [15], а в Казахстане – КРМА (англ. Kazakhstan Project Management Association) Казахстанская ассоциация управления проектами [16].

Например, по стандарту IPMA выделяют четыре уровня компетентности специалистов по управлению проектами: А, В, С, D. Чем выше квалификационный уровень претендента, тем больше требований к освоению и применению методов проектного управления.

В Казахстане функционирует Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. В программу обучения государственных служащих с 2017 г. закладывают курсы проектного менеджмента. Создан даже Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении [17]. Данный центр проводит обучение и сертификацию специалистов проектного менеджмента по национальным стандартам СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами» и PRINCE 2 [18; 19]. Однако стандартных квалификационных требований для специалиста РМ в области государственного управления в Республики Казахстан не предусматривается.

Специалист в области управления государственными проектами, помимо стандартных компетенций РМ, должен [20]:

- знать практические нюансы реализации контрактных процедур в государственном секторе;
- знать специфику делового документооборота в области проектного управления;
- обладать навыками работы в традиционных линейно-функциональных структурах;
- представлять предметную зону деятельности органов исполнительной власти.

В РМ важны не только сами компетенции, но вовлеченность сотрудников, заинтересованность их реализовывать свои компетенции на практике.

Через стимулирование ответственных работников, развитие компетенций, формирование проектных команд можно решать различные задачи ПОУ. Правильно выстроенная система управления персоналом позволяет максимально сблизить цели работников с целями организации и тем самым создать условия для роста эффективности и качества труда сотрудника в частности, и развития компании в целом.

Одной из инновационных технологий стимулирования персонала является КРІ (ключевые показатели эффективности). КРІ развивалась как методология практического воплощения подхода управления по целям. А любой проект по определению выполняется с какой-то определенной целью. В этой связи технология КРІ гармонично вписывается в ПОУ. В рамках этой технологии определяются ключевые показатели эффективности для [21; 22]:

- проекта в целом;
- блока мероприятий;
- конкретного участника.

Далее дается оценка этих показателей, определяются коэффициенты премирования, рассчитываются суммы к выплате, производится выплата.

Несмотря на относительную распространенность в бизнесе, КРІ в государственном управлении и тем более проектно-ориентированном государственном управлении – на просторах СНГ только начинает внедряться.

Внедрение ПОУ предполагает определенную гибкость при отборе кадров под ответственность руководителей. В развивающихся странах с низкой культурой и качеством формальных кадровых процедур эта практика дала негативный эффект как на качество управления, так и на применения проектных инструментов [23]. Авторы считают, что данное ограничение является актуальным в настоящее время и для Республики Казахстан.

Считается, что в проектном управлении, как правило, неэффективно применять стандартную систему управления персоналом: выдать им должностные инструкции, наделить их правами и определить их ответственность. Управление персоналом проекта имеет свои особенности [24]:

- ориентация не командный принцип работы;
- ключевая важность процесса формирования команды проекта;
- потребность в определенных компетенциях менеджеров проектов (ориентация на результат, владение навыками тайм-менеджмента);
- оценка персонала по результатам, и исходящая из этой оценки система вознаграждений.

*Информационно-коммуникационные технологии* также играют важнейшую роль в успехе проектов. Значимость этого фактора объясняется необходимостью своевременного получения менеджерами проекта актуальной и полной информации, необходимой для принятия решений.

Вообще информатизация управления – одно из приоритетных направлений современной экономики. В Казахстане это отражено во многих государственных программах, к числу которых относятся Государственная программа «Информационный Казахстан – 2020», Государственная программа «Цифровой Казахстан» и др.

Наиболее рациональным подходом к решению вопросов по обеспечению ПОУ информацией является создание информационной системы управления проектами (ИСУП) на основе программных средств, довольно широкий спектр которых предлагает современный рынок (Microsoft Project, Spider Project, Welcom, Primavera и др.). «Информационная система управления проектом – программный комплекс, предназначенный для накопления, обработки, хранения, визуализации и анализа информации по проектам. ИСУП представляет собой эффективный инструмент управления проектной деятельностью, обеспечивающий контроль планирования и выполнения проектов и позволяющий минимизировать ошибки, приводящие к доработке и переработке проектной документации» [25].

На сегодняшний день на рынке предлагается большое разнообразие различных продуктов, помогающих автоматизировать этапы РМ. Таких этапов, как известно, пять: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение [26].

Одной из перспективных направлений информатизации управления проектами является внедрение облачных технологий (англ. Cloud computing), которые позволяют трансформировать управление

проектами в онлайн режим. Под облачными технологиями понимают технологическую сеть по обработке данных, доступ и ресурсное обеспечение к которой осуществляется посредством интернет-сервиса [27].

Существует несколько популярных провайдеров облачных технологий в управлении проектами [27]:

- Адванта – онлайн система, предлагающая такие важные для РМ функции как электронный документооборот, формирование проектной отчетности, формирование новостной ленты по проекту и др.;

- Мегоплан – инструменты для координации проекта (расписание, тайм-менеджмент, диаграмма Ганта, сетевое планирование и др.;

- Битрикс 24 – база возможностей для РМ. С помощью системы менеджеры проектов могут выполнять различные операции по управлению проектом и осуществлять взаимодействие с клиентами;

- Jira – облачная система управления проектом, в которой менеджеры могут определять задачи, назначать их исполнителей, устанавливать дедлайны, составлять диаграмму Ганта и отслеживать её выполнение, хранить в «облаке» документацию и др.

Облачные технологии могут быть основой создания общей информационной кросс-функциональной платформы и вертикальной информационной инфраструктуры для участия всех заинтересованных сторон в реализации государственных программ и проектов. Данные технологии экологичны, экономичны, что является привлекательным, особенно в эпоху глобальных мировых потрясений.

Схему условий успешного внедрения ПОУ в Республике Казахстан следует расширить фактором состояния нормативно-правовой базы. В Республике Казахстан внедрение принципов проектного управления, а также создание проектных офисов и департаментов управления проектами происходят в условиях ограниченной нормативной правовой базы реализации проектного управления в системе государственного управления. Так сложилось, что в Республике Казахстан национальное законодательство весьма ограниченно регламентирует вопросы проектного менеджмента. На практике приходится опираться на международные стандарты. В частности, используются стандарты РМІ (англ. Project Management Institute) – Института управления проектами – всемирной некоммерческой профессиональной организации по управлению проектами [28].

РМІ регулярно издает свод правил – РМВок (англ. Project Management Book of Knowledge, Свод знаний по управлению проектом) [29]. Этот свод выделяет девять направлений проектного менеджмента: управление содержанием; управление интеграцией; управление стоимостью; управление временем; управление качеством; управление коммуникациями; управление персоналом; управление рисками; управление контрактами проекта.

Начиная с 2016 г. в Республике Казахстан действует стандарт СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами» [18]. Несмотря на то, что в стандарте ISO 21500 утверждается, что его могут применять организации любого типа (государственные, частные или общественные) для проектов любого типа, независимо от их сложности, размера и длительности, на практике данный стандарт отнюдь не универсален [30].

На практике данные стандарты можно только взять за концептуальную основу. А реальные проекты приходится внедрять с учетом местных условий, масштабов деятельности, сложившейся практики, образу мышления и других региональных особенностей.

Необходимо отметить активизацию национальных законодателей последние два года в направлении развития законодательной базы в области проектного управления. Так, в 2019-2020 гг. Департаментом проектного управления при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан подготовлен ряд нормативных документов, призванных улучшить и формализовать управление проектами в госорганах [31]:

- регламенты проектного управления по реализации ряда актуальных направлений;
- Правила организации проектной деятельности в Системе государственного планирования;
- формализованные формы отчетности реализации этапов управления проектами (проектные задания, паспорта инициативы, дорожные карты проектов, отчеты по рискам, трудозатратам и др.).

Данные рекомендации определяют подходы, принципы, порядок внедрения управления проектами и формализуют типовые шаблоны нормативных методических документов для их использования в органах исполнительной власти. Документы содержат в себе методический инструментарий расчета ключевых показателей эффективности в рамках проектного подхода к стратегическому государственному управлению (эффективность проекта в целом, реализация блока мероприятий в его рамках и индивидуальный показатель эффективности деятельности участников проекта).

Так обозначенные выше Правила определяют базовые принципы проектной деятельности в Системе государственного планирования:

- цели должны быть актуальными, конкретными, измеримыми, достижимыми, ограниченными во времени;
- проектные роли и ответственность должны быть четко определены и персонифицированы;
- процессы проектной деятельности должны быть документированы, сочетать жесткость исполнения и гибкость реагирования на изменения внутренней и внешней среды;
- планируемые цели, результаты, содержание, этапность и границы портфелей, программ, проектов должны быть четкими, взаимодополняющими и исключать дублирование;
- развитие проектного управления должно основываться на использовании лучшего опыта и практик.

В 2015 г. в Республике Казахстан принят Закон «О государственно-частном партнерстве» (ГЧП) [32]. Данный закон принят с целью привлечения частных инвестиций в проекты, осуществляемые при участии государства.

В соответствии с Законом форма участия частного партнера максимально расширена и предусматривает участие в финансировании, проектировании, создании, реконструкции, эксплуатации объекта ГЧП, а также передачи имущества и имущественных прав для целей реализации ГЧП. Органами, осуществляющими регулирование отношений в рамках ГЧП, определены Правительство Республики Казахстан с уполномоченными органами в его структуре, в частности, по исполнению бюджета, уполномоченный орган соответствующей отрасли, маслихаты на местах, Национальная палата предпринимателей, АО «Казахстанский Центр государственно-частного партнерства».

Препятствует распространению ПОУ в госорганах проблемы с бюрократией. Дело в том, что в Казахстане распространено мнение – в основе деятельности государственных и региональных органов исполнительной власти лежат определенно повторяющиеся циклические процессы. В операционной деятельности принятию управленческих решений предшествуют циклы планирования и отчетности. При постановке перед органами исполнительной власти или их акиматами задач по достижению принципиально новых целей и показателей качества возникает необходимость применения принципов проектного управления к управлению собственной деятельностью в качестве основных. Из опыта Казахстана и зарубежных стран видно, что потребность перехода на принципы проектного управления в госорганах возникла в связи с модернизацией экономики, реализацией инфраструктурных и инновационных проектов, развитием промышленно-территориальных кластеров, расширением количества госуслуг.

По результатам исследования, проведенного летом 2020 г. Департаментом проектного управления при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан, методы проектного управления внедрены только в 55 % органах государственной власти. А среди акиматов можно выделить всего 3-4 региона, успешно внедряющих систему проектного управления. Министерством национальной экономики Республики Казахстан было принято решение объединить и стандартизировать разрозненные «очаги» применения в регионах проектного управления.

В качестве пилотных площадок для внедрения проектного управления в органах государственной власти Республики Казахстан были выбраны несколько областей: Алматинская, Карагандинская, Туркестанская.

На совещании у Премьер-Министра Республики Казахстан в мае 2020 г. исполнительными органами государственной власти были сделаны презентации пилотных проектов, планируемых к реализации. По итогам презентаций было отобрано несколько перспективных проектов. Проекты были включены в Программу развития Туркестанской области на 2020-2025 гг.

Примечательно, что в данной Программе в числе первых госорганов в Казахстане реализована «матричная структура». В целях управления проектной работой в организации и ее координации дополнительно создано специальное подразделение – Проектный офис. Это послужило примером и для остальных органов исполнительной власти. Развитие компетенций является основой деятельности каждой организации. На начальном этапе работы представители Проектного офиса изучили практику организации проектной деятельности в органах исполнительной власти Туркестанской области как положительный пример в этом направлении.

#### Методология исследования

В работе использованы методы анкетирования руководителей, экспертных оценок и построения радар-диаграмм.

Выше со ссылкой на корреляционные исследования американского ученого Майкла Пейса [5] было показано, что наибольшее влияние на успешность проекта оказывают методология управления проектами и человеческий фактор (вовлеченность и командные компетенции). Поэтому поставлена задача комплексно оценить эти предикторы.

Отдельные факторы не в одинаковой степени влияют на общий уровень готовности организации к ПОУ. Поэтому проведена экспертная оценка «веса» фактора. К этому анализу привлечены 5 опытных экспертов из числа менеджеров и специалистов Департамента проектного управления при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан. Экспертам предложено методом попарного сравнения (метод Саати) оценить «вес» (значимость каждого критерия) [33]. Решение данной задачи подробно представлено ниже.

Порядок учета критериев А и В представлен в таблице 1. Таблица составлена на основе опросного листа экспертов. К этому анализу привлечены 5 опытных экспертов из числа менеджеров и специалистов Департамента проектного управления при Министерстве национальной экономики Республики Казахстан.

Таблица 1 – Порядок учета критериев

|                                                                  |   |   |                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A                                                                | > | B | Учет критерия «А» более важен, чем «В».                                                             |
| A                                                                | < | B | Учет критерия «А» менее важен, чем критерия «В».                                                    |
| A                                                                | ~ | B | 1) Критерии «А» и «В» имеют одинаковую значимость.<br>2) Критерии «А» и «В» не поддаются сравнению. |
| Примечание – условие попарного сравнения по теории метода Саати. |   |   |                                                                                                     |

Матрица попарных сравнений  $A = \{A_{ij}\}$  составлялась на основании условий:

$$A_{ij} = \begin{cases} 2, & \text{если } I > J \\ 0, & \text{если } I < J \\ 1, & \text{если } I \sim J \end{cases} \quad (1)$$

В основной части исследования приведены заполненные матрицы.

Расчеты проведены с использованием средств статистической аналитики Excel.

#### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Готовность к внедрению ПОУ не может определяться одним индикатором. Поэтому автором предложена система показателей и анкета. Анкета рассылалась руководителям госорганов Республики Казахстан весной 2020 г. Получен ответ из 37 организаций. В анкете руководителю предлагалось в баллах от 0 до 10 дать оценку выполнения в госоргане десяти индикаторов. Состав индикаторов и сводная таблица с ответами руководителей представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Оценка практической готовности государственных органов к реализации программ, национальных проектов, приоритетных мер и проектов на основе методологии проектного менеджмента

| №  | Наименование госоргана                                                   | Итого<br>баллов<br>(макс.<br>- 100<br>баллов) | I. Уровень вовлеченности топ-менеджмента (руковод-<br>ства) государственных органов в процесс внедрения<br>проектно-сетевого подхода |    |    |    |    |    |    |    |    |    | II. Откры-<br>тость и<br>готов-<br>ность<br>госорга-<br>нов |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------------------------------------------------------|
|    |                                                                          |                                               | Z1                                                                                                                                   | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Z7 | Z8 | Z9 | Z9 |                                                             |
| 1  | 2                                                                        | 3                                             | 4                                                                                                                                    | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |                                                             |
| 1  | Верховный суд РК                                                         | 49                                            | 10                                                                                                                                   | 6  | 6  | 2  | 10 | 0  | 2  | 5  | 6  | 2  |                                                             |
| 2  | Ген. прокуратура РК                                                      | 39                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 0  | 6  | 6  | 5  | 2  | 0  | 6  | 2  |                                                             |
| 3  | Агентство РК по делам государственной<br>службы                          | 47                                            | 10                                                                                                                                   | 0  | 0  | 4  | 10 | 10 | 0  | 5  | 6  | 2  |                                                             |
| 4  | Агентство РК по противодействию корруп-<br>ции                           | 8                                             | 0                                                                                                                                    | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4  | 2  |                                                             |
| 5  | Мин-во внутренних дел                                                    | 31                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 0  | 4  | 0  | 5  | 2  | 0  | 6  | 2  |                                                             |
| 6  | Мин-во здравоохранения                                                   | 52                                            | 6                                                                                                                                    | 10 | 6  | 10 | 10 | 0  | 0  | 0  | 6  | 4  |                                                             |
| 7  | Мин-во индустрии и инфраструктурного<br>развития                         | 67                                            | 10                                                                                                                                   | 6  | 6  | 10 | 0  | 10 | 10 | 5  | 6  | 4  |                                                             |
| 8  | Мин-во иностранных дел                                                   | 11                                            | 0                                                                                                                                    | 0  | 0  | 2  | 0  | 5  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 9  | Мин-во информации и общественного раз-<br>вития                          | 22                                            | 6                                                                                                                                    | 0  | 0  | 6  | 6  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 10 | Мин-во культуры и спорта                                                 | 78                                            | 10                                                                                                                                   | 6  | 6  | 10 | 10 | 5  | 10 | 5  | 10 | 6  |                                                             |
| 11 | Мин-во национальной экономики                                            | 38                                            | 6                                                                                                                                    | 0  | 6  | 10 | 0  | 5  | 0  | 5  | 6  | 0  |                                                             |
| 12 | Мин-во образования и науки                                               | 75                                            | 10                                                                                                                                   | 6  | 10 | 10 | 10 | 5  | 2  | 8  | 10 | 4  |                                                             |
| 13 | Мин-во сельского хозяйства                                               | 25                                            | 0                                                                                                                                    | 0  | 6  | 4  | 6  | 0  | 0  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 14 | Мин-во торговли и интеграции                                             | 44                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 4  | 6  | 5  | 2  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 15 | Мин-во труда и социальной защиты насе-<br>ления                          | 22                                            | 0                                                                                                                                    | 6  | 6  | 0  | 6  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 16 | Мин-во финансов                                                          | 4                                             | 0                                                                                                                                    | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 17 | Мин-во цифрового развития, инноваций и<br>аэрокосмической промышленности | 59                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 6  | 10 | 5  | 0  | 10 | 10 | 0  |                                                             |
| 18 | Мин-во экологии, геологии и природных<br>ресурсов                        | 27                                            | 0                                                                                                                                    | 0  | 0  | 10 | 0  | 5  | 0  | 8  | 4  | 0  |                                                             |
| 19 | Мин-во энергетики                                                        | 43                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 6  | 6  | 0  | 2  | 5  | 4  | 2  |                                                             |
| 20 | Мин-во юстиции                                                           | 30                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 0  | 4  | 6  | 0  | 2  | 0  | 4  | 2  |                                                             |
| 21 | г. Нур-Султан (акимат)                                                   | 18                                            | 0                                                                                                                                    | 0  | 0  | 8  | 6  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 22 | г. Алматы (акимат)                                                       | 38                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 4  | 10 | 0  | 0  | 0  | 6  | 0  |                                                             |
| 23 | г. Шымкент (акимат)                                                      | 79                                            | 10                                                                                                                                   | 10 | 10 | 10 | 10 | 0  | 5  | 10 | 6  | 8  |                                                             |
| 24 | Акмолинская обл. (акимат)                                                | 42                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 2  | 6  | 5  | 2  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 25 | Актюбинская обл. (акимат)                                                | 63                                            | 10                                                                                                                                   | 10 | 10 | 6  | 10 | 0  | 2  | 5  | 6  | 4  |                                                             |
| 26 | Алматинская обл. (акимат)                                                | 53                                            | 10                                                                                                                                   | 6  | 6  | 8  | 10 | 0  | 2  | 5  | 4  | 2  |                                                             |
| 27 | Атырауская обл. (акимат)                                                 | 44                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 6  | 6  | 5  | 0  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 28 | Восточно-Казах. обл. (акимат)                                            | 59                                            | 10                                                                                                                                   | 10 | 10 | 4  | 10 | 0  | 2  | 5  | 6  | 2  |                                                             |
| 29 | Жамбылская обл. (акимат)                                                 | 44                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 8  | 10 | 0  | 2  | 0  | 4  | 2  |                                                             |
| 30 | Западно-Казахстанская обл. (акимат)                                      | 23                                            | 0                                                                                                                                    | 6  | 0  | 2  | 6  | 0  | 0  | 5  | 4  | 0  |                                                             |
| 31 | Карагандинская обл. (акимат)                                             | 62                                            | 10                                                                                                                                   | 6  | 6  | 10 | 10 | 5  | 2  | 5  | 6  | 2  |                                                             |
| 32 | Кызылординская обл. (акимат)                                             | 20                                            | 0                                                                                                                                    | 0  | 0  | 10 | 6  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  |                                                             |
| 33 | Костанайская обл. (акимат)                                               | 41                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 6  | 6  | 0  | 0  | 5  | 4  | 2  |                                                             |
| 34 | Мангистауская обл. (акимат)                                              | 43                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 4  | 10 | 0  | 0  | 5  | 4  | 2  |                                                             |
| 35 | Павлодарская обл. (акимат)                                               | 36                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 10 | 0  | 0  | 2  | 0  | 4  | 2  |                                                             |
| 36 | Северо-Казах. обл. (акимат)                                              | 30                                            | 6                                                                                                                                    | 6  | 6  | 4  | 0  | 0  | 2  | 0  | 4  | 2  |                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 37                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Туркестанская обл. (акимат) | 38   | 6    | 6    | 6    | 10   | 0    | 0    | 2    | 0    | 6    | 2    |
| –                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Итого                       | 1504 | 208  | 178  | 166  | 222  | 218  | 80   | 57   | 121  | 192  | 62   |
| –                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Средний балл                | –    | 5,62 | 4,81 | 4,49 | 6,00 | 5,89 | 2,16 | 1,54 | 3,27 | 5,19 | 1,68 |
| Примечание – составлено авторами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <p>Z1 – Наличие функционирующего Офиса реализации программ, созданного соответствующим официальным решением государственного органа (Приказ, Распоряжение, Постановление, др.), осуществляющего практическое взаимодействие с Центром развития проектного менеджмента в государственном управлении АГУ при Президенте Республики Казахстан (Выполнено - 10 баллов; подготовлен проект решения - 6 баллов; не выполнено - 0 баллов).</p> <p>Z2 – Наличие Управляющего Комитета программы, созданного соответствующим официальным решением государственного органа (Приказ, Распоряжение, Постановление, др.), осуществляющего решение проблемных вопросов, не разрешенных на уровне Руководителей базовых направлений (Выполнено - 10 баллов; подготовлен проект решения - 6 балла; не выполнено - 0 баллов).</p> <p>Z3 – Наличие Положения (Регламента) проектной деятельности государственного органа, утвержденного соответствующим официальным решением государственного органа (Приказ, Распоряжение, Постановление, др.) (Выполнено - 10 баллов; подготовлен проект решения - 6 балла; не выполнено - 0 баллов).</p> <p>Z4 – Использование государственным органом возможностей практической работы сотрудников по управлению программами и проектами непосредственно в тестовой инстанции Информационной платформы системы государственного управления (Ни одного сотрудника в ИПСГУ – 0 баллов; 1-2 сотрудника – 2 балла; 3-5 сотрудников – 4 балла; 6-8 сотрудников – 6 баллов; 9-10 сотрудников – 8 баллов; Более 10 сотрудников – 10 баллов).</p> <p>Z5 – Участие Руководителя Офиса реализации программ в еженедельных SCRUM-встречах с ЦРПМГУ в дистанционном формате (Регулярное участие - 10 баллов; участвует периодически - 6 баллов; не участвует - 0 баллов).</p> <p>Z6 – Профессиональные компетенции государственных служащих в сфере проектного менеджмента (количество государственных служащих, имеющих сертификацию: IPMA, PMI, PRINCE2, ISO-21500, др.) (0 - 0 баллов; до 5 - 5 баллов; свыше 5 - 10 баллов).</p> <p>Z7 – Укомплектованность ОРП сотрудниками на условиях full time в соответствии с методологией (18-20 ед.) (0 - 0 баллов; до 50 % - 2 балла до 100 % - 5 баллов; 100 % - 10 баллов).</p> <p>Z8 – Участие в конкурсе по проектному управлению (1 номинация - 5 баллов; 2 номинации - 8 баллов; 3 номинации - 15 баллов).</p> <p>Z9 – Наличие у руководства видения изменений (Нет видения – 0 баллов; ПОУ рассматривается просто как дань моде – 4 балла; видение есть у руководства, но формально не закреплено - 6 баллов; видение закреплено на уровне ЛНД и доведено до всех сотрудников – 10 баллов).</p> <p>Z10 – II. Открытость и готовность госорганов к вовлечению гражданского общества и бизнеса непосредственно в процесс реализации стратегических программ, национальных проектов и иных проектов путем предоставления внешним стейкхолдерам возможностей участия в реализации проектов и закрепления за ними соответствующих проектных ролей с доступом в тестовую инстанцию ИСПУ (Ни одного внешнего участника – 0 баллов; 1-2 внешних участника – 2 балла; 3-5 внешних участников – 4 балла; 6-7 внешних участников – 6 баллов; 8-10 внешних участников – 8 баллов; Более 10 внешних участников – 10 баллов)</p> |                             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

По результатам обработки данных составлена таблица выполнения индикаторов готовности (таблица 3). Максимальный балл, который может набрать организация, – 100 баллов. Критически неготовый уровень – менее 25 баллов. Достаточно готовый – больше 55 баллов.

Таблица 3 – Выполнение госорганами Республики Казахстан индикаторов готовности к внедрению ПОУ

| Показатель                                              | Ед. измерения | Значение |
|---------------------------------------------------------|---------------|----------|
| Всего организаций в выборке                             | Шт.           | 37       |
| Количество организаций с критически неготовым уровнем   | Шт.           | 7        |
| Доля организаций с критически неготовым уровнем         | %             | 18,9     |
| Количество организаций с достаточной готовностью        | Шт.           | 8        |
| Доля организаций с достаточной готовностью              | %             | 21,6     |
| Суммарный балл по выборке                               | Балл          | 1504     |
| Максимально возможный балл по 37 организациям           | Балл          | 3700     |
| Отставание суммарного бала от максимального             | Балл          | 2196     |
| Отставание суммарного бала от максимального             | %             | 59,4     |
| Наиболее отстающая организация (Министерство финансов)  | Балл          | 4        |
| Наиболее подготовленная организация (акимат г. Шымкент) | Балл          | 49       |
| Примечание – результаты обработки опросов руководителей |               |          |

Таким образом, в изученной выборке нет ни одной организации с полной готовностью к ПОУ. 18,9 % организаций имеют критически низкий уровень готовности.

В таблице 4 приведена заполненная одним из экспертов матрица попарных сравнений.

Таблица 4 – Матрица попарных сравнений (заполнена одним из экспертов)

| Критерий                                                               | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Сумма по строке | Вес критерия, ед. |
|------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------------|-------------------|
| 1                                                                      | 1  | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 0  | 11              | 0,11              |
| 2                                                                      | 2  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 10              | 0,10              |
| 3                                                                      | 3  | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1  | 10              | 0,10              |
| 4                                                                      | 4  | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1  | 8               | 0,08              |
| 5                                                                      | 5  | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1  | 6               | 0,06              |
| 6                                                                      | 6  | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1  | 13              | 0,13              |
| 7                                                                      | 7  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 11              | 0,11              |
| 8                                                                      | 8  | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0  | 8               | 0,08              |
| 9                                                                      | 9  | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 12              | 0,12              |
| 10                                                                     | 10 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 11              | 0,11              |
| Итого                                                                  |    |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 144             | 1,00              |
| Примечание – результаты экспертной оценки одного из экспертов (пример) |    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |                 |                   |

Аналогичные таблицы получены от каждого эксперта.

Результаты заполнения таблиц попарных сравнений каждым экспертом сведены в таблице 5. Согласованность экспертов определяли по коэффициенту вариации.

Таблица 5 – Оценки экспертами критериев

| Критерий                                  | Эксперт |      |      |      |      | Средн. вес | Среднекв. отклонение | Коэф. вариации |
|-------------------------------------------|---------|------|------|------|------|------------|----------------------|----------------|
|                                           | 1       | 2    | 3    | 4    | 5    |            |                      |                |
| 1                                         | 0,11    | 0,11 | 0,10 | 0,09 | 0,10 | 0,10       | 0,008                | 0,082          |
| 2                                         | 0,10    | 0,12 | 0,11 | 0,09 | 0,09 | 0,10       | 0,013                | 0,128          |
| 3                                         | 0,10    | 0,09 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10       | 0,004                | 0,046          |
| 4                                         | 0,08    | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,08       | 0,000                | 0,000          |
| 5                                         | 0,06    | 0,06 | 0,06 | 0,07 | 0,07 | 0,06       | 0,005                | 0,086          |
| 6                                         | 0,13    | 0,13 | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,14       | 0,005                | 0,040          |
| 7                                         | 0,11    | 0,11 | 0,12 | 0,11 | 0,10 | 0,11       | 0,007                | 0,064          |
| 8                                         | 0,08    | 0,07 | 0,06 | 0,07 | 0,07 | 0,07       | 0,007                | 0,101          |
| 9                                         | 0,12    | 0,13 | 0,12 | 0,13 | 0,13 | 0,13       | 0,005                | 0,043          |
| 10                                        | 0,11    | 0,10 | 0,11 | 0,12 | 0,12 | 0,11       | 0,008                | 0,075          |
| Итого                                     | 1,00    | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00       | –                    | –              |
| Примечание – результаты экспертной оценки |         |      |      |      |      |            |                      |                |

Во всех случаях коэффициент вариации менее 0,25 ед., что говорит о приемлемом уровне согласованности экспертов [34].

В таблице 6 приведены «вес» ( $P_i$ ) каждого критерия (средний вес), проявление в баллах ( $Z_i$ ) (от 0 до 10) и их готовность по критерию – произведение ( $P_i \times Z_i$ ) (метод линейной свертки).

Таблица 6 – Расчет готовности по каждому критерию для всей выборки

| Критерий    |                     | «Вес» критерия |      |      |      |      |      |      |      |      |      | $P_i \times Z_i$ |
|-------------|---------------------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------------|
| Обозначение | Проявление в баллах | П1             | П2   | П3   | П4   | П5   | П6   | П7   | П8   | П9   | П10  |                  |
| П1          | 5,62                | 0,10           | 0,10 | 0,10 | 0,08 | 0,06 | 0,14 | 0,11 | 0,07 | 0,13 | 0,11 | 1,00             |
| П2          | 4,81                | 0,57           |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 0,57             |
| П3          | 4,49                |                | 0,49 |      |      |      |      |      |      |      |      | 0,49             |
|             |                     |                |      | 0,44 |      |      |      |      |      |      |      | 0,44             |

|                                                    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| П4                                                 | 6,00  |       |       |       | 0,48  |       |       |       |       |       |       | 0,48  |
| П5                                                 | 5,89  |       |       |       |       | 0,38  |       |       |       |       |       | 0,38  |
| П6                                                 | 2,16  |       |       |       |       |       | 0,29  |       |       |       |       | 0,29  |
| П7                                                 | 1,54  |       |       |       |       |       |       | 0,17  |       |       |       | 0,17  |
| П8                                                 | 3,27  |       |       |       |       |       |       |       | 0,23  |       |       | 0,23  |
| П9                                                 | 5,19  |       |       |       |       |       |       |       |       | 0,65  |       | 0,65  |
| П10                                                | 1,68  |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 0,19  | 0,19  |
| Итого                                              | 40,65 | 0,57  | 0,49  | 0,44  | 0,48  | 0,38  | 0,29  | 0,17  | 0,23  | 0,65  | 0,19  | 3,89  |
| Идеальный                                          | 100   | 1,00  | 1,00  | 1,00  | 0,80  | 0,60  | 1,40  | 1,10  | 0,70  | 1,30  | 1,10  | 10,00 |
| Отставание от идеального %                         | —     | 42,66 | 50,93 | 56,03 | 40,00 | 37,15 | 79,00 | 84,59 | 67,30 | 49,70 | 82,94 | 61,1  |
| Примечание – результаты линейной свертки критериев |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

При необходимости методом линейной свертки можно найти готовность по критерию для каждой отдельно взятой организации, например, для Верховного Суда Республики Казахстан (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет готовности по каждому критерию для организации (на примере Верховного Суда Республики Казахстан)

| Критерий                                           |                     | «Вес» критерия |       |       |       |      |       |       |       |       |       | $P_i \times Z_i$ |
|----------------------------------------------------|---------------------|----------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|
| Обозначение                                        | Проявление в баллах | П1             | П2    | П3    | П4    | П5   | П6    | П7    | П8    | П9    | П10   |                  |
|                                                    |                     | 0,10           | 0,10  | 0,10  | 0,08  | 0,06 | 0,14  | 0,11  | 0,07  | 0,13  | 0,11  | 1,00             |
| П1                                                 | 10,00               | 1,02           |       |       |       |      |       |       |       |       |       | 1,02             |
| П2                                                 | 6,00                |                | 0,61  |       |       |      |       |       |       |       |       | 0,61             |
| П3                                                 | 6,00                |                |       | 0,59  |       |      |       |       |       |       |       | 0,59             |
| П4                                                 | 2,00                |                |       |       | 0,16  |      |       |       |       |       |       | 0,16             |
| П5                                                 | 10,00               |                |       |       |       | 0,64 |       |       |       |       |       | 0,64             |
| П6                                                 | 0,00                |                |       |       |       |      | 0,00  |       |       |       |       | 0,00             |
| П7                                                 | 2,00                |                |       |       |       |      |       | 0,22  |       |       |       | 0,22             |
| П8                                                 | 5,00                |                |       |       |       |      |       |       | 0,35  |       |       | 0,35             |
| П9                                                 | 6,00                |                |       |       |       |      |       |       |       | 0,76  |       | 0,76             |
| П10                                                | 2,00                |                |       |       |       |      |       |       |       |       | 0,22  | 0,22             |
| Итого                                              | 49,00               | 1,02           | 0,61  | 0,59  | 0,16  | 0,64 | 0,00  | 0,22  | 0,35  | 0,76  | 0,22  | 4,57             |
| Идеальный                                          | 100                 | 1,00           | 1,00  | 1,00  | 0,80  | 0,60 | 1,40  | 1,10  | 0,70  | 1,30  | 1,10  | 10,00            |
| Отставание от идеального %                         | —                   | 0,00           | 38,80 | 41,20 | 80,00 | 0,00 | 100,0 | 80,00 | 50,00 | 41,85 | 79,64 | 54,90            |
| Примечание – результаты линейной свертки критериев |                     |                |       |       |       |      |       |       |       |       |       |                  |

По результатам можно построить профили готовности госорганов к ПОУ. Для примера построен профиль общей готовности (рисунок 2).

Из профиля общей готовности госорганов Республики Казахстан к внедрению ПОУ прослеживаются наиболее отстающие критерии:

- Z7 – Укомплектованность ОРП сотрудниками на условиях full time в соответствии с методологией (18-20 ед.) – отставание 84,6 %;

- Z10 – Открытость и готовность государственных органов к вовлечению гражданского общества и бизнеса непосредственно в процесс реализации стратегических программ, национальных проектов и иных проектов путем предоставления внешним стейкхолдерам возможностей участия в реализации проектов и закрепления за ними соответствующих проектных ролей с доступом в тестовую инстанцию ИСПУ – отставание 82,9 %;

- Z6 – Профессиональные компетенции государственных служащих в сфере проектного менеджмента – отставание 79,0 %.

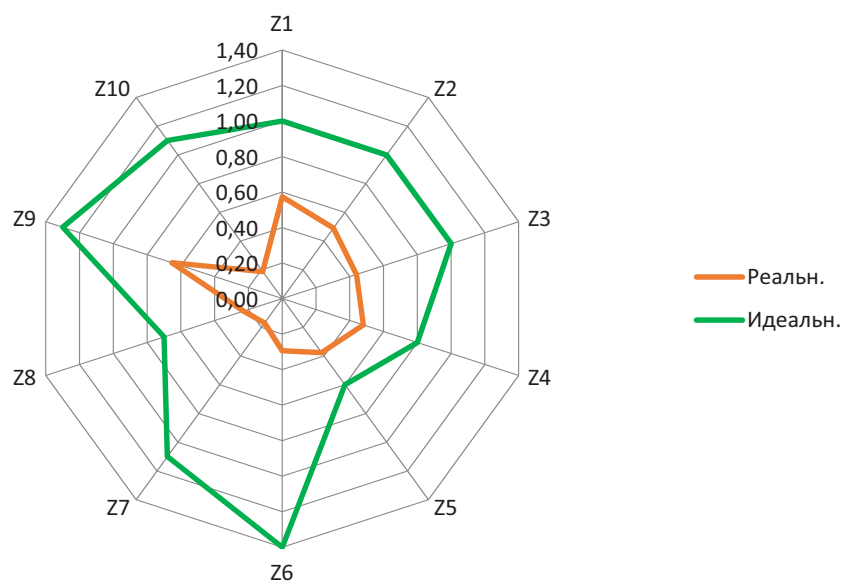


Рисунок 2 – Профиль общей готовности госорганов Республики Казахстан к внедрению ПОУ

Примечание – построено по результатам статистической обработки экспертных оценок и опросов руководителей организаций (обозначения – из таблицы 2)

Общее отставание готовности составляет 61,1 %.

Составлен профиль готовности на примере конкретной организации (для примера взят Верховный Суд). Такие профили можно построить для любой организации из выборки, взятой к анализу) – рисунок 3. Здесь отставание – 54,9 %.

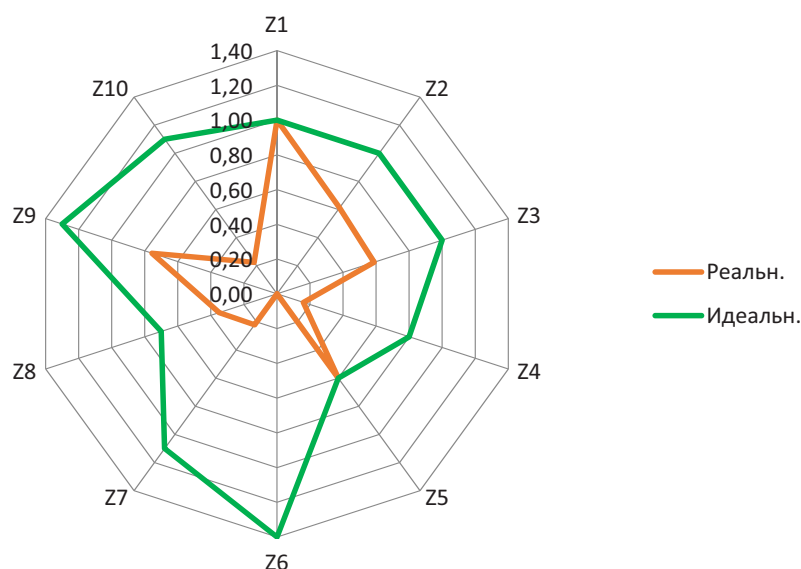


Рисунок 3 – Профиль готовности к внедрению ПОУ отдельной организации (на примере Верховного Суда)

Примечание – построено по результатам статистической обработки экспертных оценок и опросов руководителей организаций (обозначения – в таблице 2)

Данные факторы можно рассматривать как слабые стороны ПОУ в Казахстане.

Те критерии, которые отстают от идеального профиля на 40 и менее процентов, по мнению экспертов, можно считать сильными сторонами ПОУ в Казахстане:

- Z5 – Участие Руководителя Офиса реализации программ в еженедельных SCRUM-встречах – отставание 37,2 %;

- Z4 – Использование государственным органом возможностей практической работы сотрудников по управлению программами и проектами непосредственно в тестовой инстанции Информационной платформы системы государственного управления – отставание 40,0 %.

Выявленные слабые и сильные стороны ПОУ в Казахстане могут быть учтены, например, для стратегического анализа ПОУ, по итогам которого уже можно разработать конкретные решения.

Таким образом, разработанный профиль можно рассматривать как основу оптимизации проектно-ориентированного управления в госорганах.

Кроме того, профили готовности к внедрению ПОУ могут быть использованы как инструмент прогнозирования проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан. Прогноз сделан исходя из следующих допущений:

- ПОУ в госорганах необходимо и требует совершенствования;

- векторы развития ПОУ направлены на приближение текущего профиля готовности к внедрению ПОУ к идеальному профилю.

Исходя из текущего состояния профиля общей готовности госорганов Республики Казахстан к внедрению ПОУ, можно прогнозировать рост заинтересованности менеджмента ПОУ к SCRUM-проектированию, повышению открытости информации по проектам, обеспечение вовлеченности персонала. Эти направления для своей реализации потребуют развитие соответствующих инструментов: автоматизации принятия решений в области ПОУ, развитию коммуникаций в социальных сетях, развитию различных способов вовлечения компетентных специалистов в ПОУ.

Авторские предложения по предложенной системе предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Казахстана:

- предложена методология составления профиля готовности к внедрению ПОУ в государственных органах Республики Казахстан. Данные профили можно составлять для отдельных организаций в разные периоды времени. Профили можно использовать как основу оптимизации проектно-ориентированного управления в госоргане. Для этого из профиля необходимо выделить наиболее отстающие от идеального предиктора;

- система предикторов может быть также основой для составления SWOT-матриц текущего состояния ПОУ в госорганах, поскольку позволяет выделять сильные и слабые стороны в ПОУ. Далее на основе перекрестного сопоставления факторов в SWOT-матрице можно принимать конкретные управленческие решения по развитию ПОУ.

## ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

По результатам проведенного исследования можно сделать выводы:

- внедрение проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан – неизбежный процесс, позволяющий устранить кризисные явления в традиционном государственном управлении, которое строилось на принципах иерархии, централизации, стабильности организации и государственной службы. Однако успех внедрения ПОУ в государственных органах не является однозначным. Распространены случаи неудачной реализации проектов. Успех любых проектов зависит от множества факторов: выбранных методов и инструментов, распределение ресурсов бюджета, ответственности и компетенций государственных служащих и др.;

- анализ практической готовности государственных органов к реализации программ, национальных проектов, приоритетных мер и проектов на основе методологии проектного менеджмента позволил выявить проблемное поле, проявляющееся в нехватке необходимых компетенций и проблеме неприспособленности традиционного процессного управления в госорганах Республики Казахстан к управлению проектами. Однако нужно иметь в виду, что результаты исследований носят ограниченный характер – к анализу взята выборка из 37 компаний – весной 2020 г.;

- составлена система предикторов эффективного проектно-ориентированного управления в государственных органах Республики Казахстан. Система включает в себя комплекс метрик,

оценивающих человеческий фактор и методологию, порядок их оценки, порядок анализа результатов оценки, методологию построения частных и общих профилей готовности госорганов к эффективному ПОУ. Данные профили могут быть использованы для определения векторов изменений в РМ с целью повышения эффективности ПОУ в госорганах. Также система предикторов может быть основой для составления SWOT-матриц текущего состояния ПОУ в госорганах;

- даны краткосрочные прогнозы по развитию следующих направлений в ПОУ в госорганах Казахстана: SCRUM-проектирование, повышение открытости информации по проектам, обеспечение вовлеченности персонала.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Даухарин Ж. К. Проектный менеджмент как инструмент повышения эффективности функционирования / Ж. К. Даухарин, Л. В. Орлова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2016. – № 2. – С. 75-80.
2. Виноградова В. Н. Управление инновационной инфраструктурой предприятий нефтегазового комплекса: Дис. канд. экономич. наук. / В. Н. Виноградова. – СПб., 2018. – 149 с.
3. Кулаев А. А. Проектно-ориентированная модель управления в организации / А. А. Кулаев // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2016. – № 12. – С. 120-124.
4. Aga D. A. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building / D. Aga, N. Noorderhaven, B. Vallejo // International Journal of Project Management. – 2016. – № 34. – P. 806-818.
5. Pace M. A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success // Journal of Engineering, Project & Production Management. – 2019. – Vol. 9 – Issue 2. – P. 56-65.
6. Гриднева Е. Е. Развитие проектного менеджмента в Казахстане: особенности и перспективы / Е. Е. Гриднева // European Journal of Humanities and Social Sciences. – 2020. – № 1. – С. 167-172.
7. Global Economic Prospects, June 2020 [Электронный ресурс] // Open Knowledge Repository [web-сайт]. – Washington, DC: World Bank Group, 2020. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748> (Дата обращения: 01.03.2021)
8. Указ Президента Республики Казахстан «О дальнейших мерах по стабилизации экономики» (от 16 марта 2020 г. № 287) [Электронный ресурс] // Официальный сайт информационно-правовой платформы Юрист [web-портал]. – 2020. – URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=33488967](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33488967) (Дата обращения: 01.03.2021).
9. Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 апреля 2020 года №224 «О дальнейших мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 16 марта 2020 года № 287 «О дальнейших мерах по стабилизации экономики» по вопросам налогообложения [Электронный ресурс] // Официальный информационный ресурс Премьер-министра Республики Казахстан [web-портал]. – URL: <https://primeminister.kz/ru/decisions/20042020-224> (Дата обращения: 01.03.2021).
10. Зайковский В. Э. Реализация корпоративной стратегии территориальной экспансии на основе методологии проектного менеджмента: Диссерт. ...канд. экономич. наук. – Томск, 2015. – 151 с.
11. Cameron, K. Diagnosis and change of organizational culture / K. Cameron, Robert E. Quinn. – Reading: Addison-Wesley-Longman, 1999. – 320 p.
12. Курзенева Е. А. Проектное управление как часть корпоративной культуры муниципального образования / Е. А. Курзенева, Е. С. Краснопецева, О.М. Трофимова // Вопросы управления. – 2020. – № 1. – С. 123-133.
13. Капаров Б. М. Культура организации – основной источник инновационной и экономической активности // Экономическое возрождение России. – 2009. – № 3 (21). – С. 97-101.
14. International Project Management Association (IPMA) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ipma.world/> (Дата обращения: 01.03.2021).
15. Совнет. Национальная ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.sovnet.ru/> (Дата обращения: 01.03.2021).

16. Kazakhstan Project Management Association (КРМА, Казахстанская ассоциация управления проектами) [Электронный ресурс]. – URL: <http://kpm.kz/about> (Дата обращения: 01.03.2021).
17. Центр развития проектного менеджмента в государственном управлении [Электронный ресурс] // Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. – URL: <https://www.apa.kz/ru/o-centre/> (Дата обращения: 01.03.2021).
18. СТ РК ISO 21500-2014 (ISO 21500:2012 guidance on project management, idt). Национальный стандарт Республики Казахстан «Руководство по управлению проектами» [Электронный ресурс] // Официальный сайт информационно-правовой платформы Юрист [web-портал]. – URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=39196466#pos=0;131](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=39196466#pos=0;131) (Дата обращения: 01.03.2021).
19. Уровни сертификации по национальному стандарту СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами» [Электронный ресурс] // Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан [web-сайт]. – URL: <https://www.apa.kz/ru/o-centre/urovni-sertifikacii/> (Дата обращения: 01.03.2021).
20. Трофимова О. М. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении / О. М. Трофимова, С. А. Маковкина // Вопросы управления. – 2016. – № 4 (41). – С. 52-58.
21. Roubtsova W. KPI Design as a Simulation Project // Proceedings of the 32nd European Modeling & Simulation Symposium (EMSS 2020). – 2020. – P. 120-129. – DOI: <https://doi.org/10.46354/i3m.2020.emss.016>.
22. Васильев А. И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А. И. Васильев, С. Е. Прокофьев // Государственное и муниципальное управление. – 2016. – № 4. – С. 44-52.
23. Чаркина Е. С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы / Е. С. Чаркина: Научный доклад. – М.: ИЭ РАН, 2017. – 54 с.
24. Jałocha B. et al. Key competences of public sector project managers // 27th IPMA World Congress. Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – № 119 (19). – P. 247-256.
25. Авдеева Л. А. Совершенствование процессов управления проектами в проектных организациях / Л. А. Авдеева, К. М. Мусабировова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Т. 8. – №1. – Номер статьи 26EVN416.
26. Краславская З. Г. Применение информационных технологий в управлении проектами / З. Г. Краславская // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. – 2018. – № 1(30). – С. 52-57.
27. Мошкин И. В. Облачные технологии в контексте проектного менеджмента / И. В. Мошкин, В. А. Романов, В. В. Хубулова, З. А. Губиева // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2018. – Т. 24. – № 9. – С. 90–96.
28. About Standards [Электронный ресурс] // PMI, Project Management Institute [web-сайт]. – URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about> (Дата обращения: 01.03.2021).
29. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 5th Edition – Pennsylvania: Newtown Square, 2013. – 616 p.
30. Тумасова Н. В. Особенности формирования национальной модели проектного менеджмента в Республике Казахстан / Н. В. Тумасова // Economics. – 2016. – № 10 (19). – С. 25–30.
31. Документы по проектному управлению [Электронный ресурс] // Министерство национальной экономики Республики Казахстан [web-сайт]. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/activities/208?lang=kk> (Дата обращения: 01.03.2021).
32. Закон Республики Казахстан «О государственно-частном партнерстве» от 31 октября 2015 года № 379-V ЗРК (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.04.2019 г.) [Электронный ресурс] // Официальный сайт информационно-правовой платформы Юрист [web-портал]. – URL: [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=37704720](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=37704720) (Дата обращения: 01.03.2021).
33. Молюшкина А. А. Применение метода Т. Саати при разработке корпоративной стратегии организации / А. А. Молюшкина, В. Е. Костромин // Молодежная наука: сборник статей II Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Пенза, 2020. – С. 72-75.

34. Рязанцев М. И. Методика проведения согласования экспертных оценок полученных путем индивидуального анкетирования методом анализа иерархий / М. И. Рязанцев, А. В. Морозов // Инженерный вестник. – 2014. – № 2. – С. 3–9.

## REFERENCES

1. Daukharin, Zh. K. (2016). Proektnyj menedzhment kak instrument povysheniya effektivnosti funkcionirovaniya. *Vestnik Samarskogo municipal'nogo instituta upravleniya*, 2, 75–80 (In Russian).
2. Vinogradova, V. N. (2018). *Upravlenie innovacionnoj infrastrukturoj predpriyatij neftegazovogo kompleksa*, 149 p. (In Russian).
3. Kulaev, A. A. (2016). Proektno-orientirovannaya model' upravleniya v organizacii. *Nauka. Mysl': elektronnyj periodicheskiy zhurnal*, 12, 120–124 (In Russian).
4. Aga, D. A. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34, 806–818.
5. Pace, M. (2019). A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 9(2), 56–65.
6. Gridneva, E. E. (2020). Razvitie proektnogo menedzhmenta v Kazahstane: osobennosti i perspektivy. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, 167–172 (In Russian).
7. Global Economic Prospects, (June, 2020). *Open Knowledge Repository*. Washington, DC: World Bank Group. Retrieved March 1, 2021, from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748>.
8. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan «O dal'nejshih merah po stabilizacii ekonomiki» (ot 16 marta 2020 g. № 287), (2020). *Official website of the legal information platform Yurist*, Retrieved March 1, 2021, from [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=33488967](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33488967) (In Russian).
9. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 20 aprelya 2020 goda №224 «O dal'nejshih merah po realizacii Ukaza Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 16 marta 2020 goda № 287 «O dal'nejshih merah po stabilizacii ekonomiki» po voprosam nalogooblozheniya, (2020). *Official information resource of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan*. Retrieved March 1, 2021, from <https://primeminister.kz/ru/decisions/20042020-224> (In Russian).
10. Zajkovskij, V. E. (2015). *Realizaciya korporativnoj strategii territorial'noj ekspansii na osnove metodologii proektnogo menedzhmenta: Dissert...kand. ekonomich. nauk*. 151 p. (In Russian).
11. Cameron, K. (1999). *Diagnosis and change of organizational culture*. Reading: Addison-Wesley-Longman, 320 p.
12. Kurzeneva, E. A. (2020). Proektnoe upravlenie kak chast' korporativnoj kul'tury municipal'nogo obrazovaniya. *Voprosy upravleniya*, 1, 123–133 (In Russian).
13. Kaparov, B. M. (2009). Kul'tura organizacii – osnovnoj istochnik innovacionnoj i ekonomicheskoy aktivnosti. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 3(21), 97–101 (In Russian).
14. *International Project Management Association (IPMA)*, (n.d.). Retrieved March 1, 2021, from <https://www.ipma.world/> (In Russian).
15. Nacional'naya asociaciya upravleniya proektami, (n.d.). *Sovnet*, Retrieved March 1, 2021, from <http://www.sovnet.ru/> (In Russian).
16. Kazakhstan Project Management Association (KPMA), (n.d.). Retrieved March 1, 2021, from <http://kpma.kz/about>.
17. Centr razvitiya proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennom upravlenii, (n.d.). *Official website of Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan*. Retrieved March 1, 2021, from <https://www.apa.kz/ru/o-centre/> (In Russian).
18. ST RK ISO 21500-2014 (ISO 21500:2012 guidance on project management, idt). Nacional'nyj standart Respubliki Kazahstan «Rukovodstvo po upravleniyu proektami». *Official website of the legal information platform Yurist*. Retrieved March 1, 2021, from [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=39196466#pos=0;131](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=39196466#pos=0;131) (In Russian).
19. Urovni sertifikacii po nacional'nomu standartu ST RK ISO 21500-2014 «Rukovodstvo po upravleniyu proektami», (n.d.). *Official website of Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan*. Retrieved March 1, 2021, from <https://www.apa.kz/ru/o-centre/urovni-sertifikacii/> (In Russian).

20. Trofimova, O. M. (2016). Vnedrenie standartov upravleniya proektami v gosudarstvennom i municipal'nom upravlenii. *Voprosy upravleniya*, 4(41), 52–58 (In Russian).
21. Roubtsova, W. (2020). KPI Design as a Simulation Project. *Proceedings of the 32nd European Modeling & Simulation Symposium*, 120–129.
22. Vasilev, A. I. (2016). Organizatsiya proektnogo upravleniya v organah gosudarstvennoj vlasti. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie*, 4, 44–52 (In Russian).
23. Charkina, E. S. (2017). *Razvitie proektnogo podhoda v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: metodologiya, opyt, problem: Nauchnyj doklad*, IE RAN, Moscow, 54 p. (In Russian).
24. Jałocha, B. & et al. (2013). Key competences of public sector project managers. *27th IPMA World Congress. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119(19), 247–256.
25. Avdeeva, L. A. (2016). Sovershenstvovanie processov upravleniya proektami v proektnyh organizatsiyah. *Internet-journal «Naukovedenie»*, 8(1), Article 26EVN416 (In Russian).
26. Kraslavskaya, Z. G. (2018). Primenenie informacionnyh tekhnologij v upravlenii proektami. *Akademicheskij vestnik Rostovskogo filiala Rossijskoj tamozhennoj akademii*, 1(30), 52–57 (In Russian).
27. Moshkin, I. V. (2018). Oblachnye tekhnologii v kontekste proektnogo menedzhmenta. *Vestnik Zabajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 24(9), 90–96 (In Russian).
28. PMI, Project Management Institute, (n.d.). *About Standards*. Retrieved March 1, 2021, from <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about>.
29. Project Management Institute, (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th Edition, Newtown Square, Pennsylvania, 616 p.
30. Tumasova, N. V. (2016). Osobennosti formirovaniya nacional'noj modeli proektnogo menedzhmenta v Respublike Kazakhstan. *Economics*, 10(19), 25–30 (In Russian).
31. Dokumenty po proektnomu upravleniyu, (n.d.). *Official website of Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan*. Retrieved March 1, 2021, from <https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/activities/208?lang=kk> (In Russian).
32. Zakon Respubliki Kazakhstan «O gosudarstvenno-chastnom partnerstve» ot 31 oktyabrya 2015 goda № 379-V ZRK (s izmeneniyami i dopolneniyami po sostoyaniyu na 03.04.2019 g.). (2015). *Official website of the legal information platform Yurist*. Retrieved March 1, 2021, from [https://online.zakon.kz/document/?doc\\_id=37704720](https://online.zakon.kz/document/?doc_id=37704720) (In Russian).
33. Molyushkina, A. A. (2020). Primenenie metoda T. Saati pri razrabotke korporativnoj strategii organizatsii. *Molodezhnaya nauka: sbornik statej II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii : v 2 ch.*, 72–75 (In Russian).
34. Ryazancev, M. I. (2014). Metodika provedeniya soglasovaniya ekspertnyh ocenok poluchennyh putem individual'nogo anketirovaniya metodom analiza ierarhij. *Inzhenernyj vestnik*, 2, 3–9 (In Russian).

## INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF PREDICTORS OF PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT IN THE STATE BODIES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

O. K. Joldasbayev<sup>1\*</sup>, D. Zh. Rakhmatullayeva<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

In modern public administration, new forms, technologies, and methods of management, largely borrowed from corporate business management, are spreading. In particular, Kazakhstan is currently actively implementing a project-oriented form of management.

*The purpose of the study:* to develop a system of predictors of effective project-oriented management in the state bodies of the Republic of Kazakhstan, necessary to determine the vectors of changes in the PM.

*Methodology.* The methods used in the work are the survey of managers, expert assessments and the construction of radar diagrams.

*Originality / value of the research.* The value of the research lies in the possibility of using the results of the work to improve the efficiency of project-oriented management in the state bodies of the Republic of Kazakhstan.

*Results of the study:* The main result of the study is that a system of predictors of effective project-oriented management in the state bodies of the Republic of Kazakhstan has been compiled. The system includes a set of metrics that assess the human factor and methodology, the order of their evaluation, the order of analysis of the evaluation results, the methodology for building private and general profiles of the readiness of state bodies for effective POM. These profiles can be used to determine the vectors of changes in the PM in order to improve the efficiency of POM in government agencies.

*Keywords:* project, project management, project-oriented management, project management, predictors of effective management.

### ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРЫНДА ЖОБАЛЫҚ- БАҒДАРЛАНҒАН БАСҚАРУДЫҢ ПРЕДИКТОРЛАР ЖҮЙЕСІН ЕНГІЗУ

О. К. Джолдасбаев<sup>1\*</sup>, Д. Ж. Рахматуллаева<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,  
Алматы, Қазақстан Республикасы

---

#### АНДАТПА

Қазіргі мемлекеттік басқаруда басқарудың жаңа нысандары, технологиялары мен әдістері қолданылады, көбінесе бизнесті корпоративтік басқарудан алынады. Атап айтқанда, Қазақстанда қазіргі уақытта жобалық-бағдарланған басқару (ЖББ) нысаны белсенді түрде енгізілуде.

*Зерттеу мақсаты:* Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық басқарудағы (РМ) өзгерістер векторларын айқындау үшін тиімді жобалық-бағдарлы басқарудың предикторлар жүйесін әзірлеу.

*Әдіснамасы.* Жұмыста басшыларға сауалнама жүргізу, сараптамалық бағалау және радар диаграммаларын құру әдістері қолданылды.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы.* Зерттеудің құндылығы Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында жобалық-бағдарланған басқарудың тиімділігін арттыру үшін жұмыс нәтижелерін пайдалану мүмкіндігінде.

*Зерттеу нәтижелері:* зерттеудің негізгі нәтижесі Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында тиімді жобалық-бағдарланған басқарудың болжаушылар жүйесі жасалғандығында. Жүйе адами фактор мен әдіснаманы бағалайтын көрсеткіштер кешенін, оларды бағалау тәртібін, бағалау нәтижелерін талдау тәртібін, мемлекеттік органдардың тиімді ЖББ дайындығының жеке және жалпы бейіндерін құру әдіснамасын қамтиды. Бұл профильдер мемлекеттік органдардағы ЖББ тиімділігін арттыру мақсатында РМ-дегі өзгерістер векторларын анықтау үшін пайдаланылуы мүмкін.

*Түйін сөздер:* жоба, жобаны басқару, жобаға бағытталған басқару, жобаны басқару, тиімді басқаруды болжаушылар.

#### ОБ АВТОРАХ

**Джолдасбаев Орынбасар Капарович** – докторант PhD, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: ora89@inbox.ru\*

**Рахматуллаева Динара Жаксылыковна** – PhD, доцент, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: dintash76@gmail.com

МРНТИ 06.35.31

JEL Classification: H12, M40, M41, M49

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-6-20>

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ МСФО В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ВЛИЯНИЯ ПАНДЕМИИ COVID-19

Ф. К. Ердавлетова<sup>1\*</sup>, А. М. Нурғалиева<sup>2</sup>, А. З. Нурмагамбетова<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Республика Казахстан

<sup>2</sup>Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования* – рассмотреть вопросы влияния пандемии коронавируса на подготовку финансовой отчетности согласно требованиям МСФО в условиях цифровой трансформации.

*Методология* – в процессе исследования применялись такие общенаучные методы как, теоретическое обобщение, научная абстракция, экспертная и аналитическая оценка, анализ причин и последствий.

*Оригинальность / ценность исследования* – на основе анализа мероприятий, проводимых Советом по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) по цифровой трансформации отчетности и действующей редакции международных стандартов финансовой отчетности представлена методология отражения последствий пандемии в финансовой отчетности.

*Результаты исследования* – установлено, что вспышка вируса и пандемия оказали значительное влияние на темпы цифровизации всех экономических процессов, в том числе подготовку и предоставление финансовой отчетности компаний, а также способствовала ускорению процесса цифровой трансформации самого Фонда МСФО.

Назрела необходимость формирования новой модели отчетности 21-го века на языке деловой отчетности.

Прямое и косвенное воздействие на функционирование компаний оказал не сам вирус, а методы борьбы против него. Ситуация, связанная с пандемией, согласно положениям МСФО 10 является некорректирующим событием, но существенным. Это означает, что компании, как минимум, должны отражать это в примечаниях, при предоставлении отчета. Окончательное влияние пандемии COVID-19 на финансовую отчетность в целом, варьируется в зависимости от конкретных бизнес-рисков и обстоятельств, сложившихся в компании.

*Ключевые слова:* COVID-19, финансовая отчетность, МСФО, цифровизация.

### ВВЕДЕНИЕ

Эволюция содержания и форм финансовой отчетности происходит под воздействием экономического давления в обществе, изменяющихся деловых отношений и социальных потребностей участников экономического пространства.

Как известно, в целях ускорения темпов развития экономики, в ближайшем будущем предусмотрена, так называемая роботизация большинства хозяйственных процессов и перевод на цифровую платформу. Данные преобразования в экономике сподвигли Совет МСФО на разработку и совершенствование Таксономии МСФО для подготовки отчетности в электронном формате.

И сегодня уже большая часть стран по всему миру внедряют у себя электронную отчетность на основе Таксономии МСФО. Электронная отчетность широко используется, например, в Чили, Перу, Мексике, Южной Корее, ЮАР, Австралии и США. Опыт перевода на электронный формат, как основных форм отчетности, так и примечаний к ней, Фонд МСФО, широко учитывает в ходе работы над стандартами [1].

Современная ситуация с пандемией, период действия карантинных мер, развитие дистанционного (удаленного) формата работы оказали свое влияние на формирование и представление финансовой отчетности, еще раз подтвердив необходимость более широкого применения IT-технологий для подготовки и представления финансовой отчетности.

Актуальность данной темы определяется еще и тем, что ввиду принятия многими странами, ограничительных мер по нераспространению вируса, так или иначе, повлияло на порядок формирования финансовой отчетности. И лишь немногие статьи финансовой отчетности остались незатронутыми текущей ситуацией.

В связи с пандемией многие компании, были вынуждены приостановить свою деятельность. Это повлекло за собой устаревание запасов или единиц, генерирующих денежные потоки, снижение рыночной стоимости которых является признаком обесценения. Возник вопрос, как быть с отложенными налоговыми активами, с оценкой и использованием резерва по торговой дебиторской задолженности. И таких сценариев может быть много, что влечет за собой возникновение споров и дискуссий между компаниями и аудиторами.

В данной статье попытаемся разобраться, каким же образом в условиях пандемии и постпандемии, следует формировать финансовую отчетность, применяя Таксономию МСФО в целях перехода на электронный формат.

В рамках исследования темы статьи, был применен метод теоретического обобщения и научной абстракции, который включает приемы наблюдения, анализа причин и последствий, сравнения, а также аналитическую оценку содержания нормативно-правовых документов в области бухгалтерского учета и отчетности.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Кризис пандемии COVID-19 и его экономические последствия указывают на то, что инвесторы и другие заинтересованные пользователи больше, чем когда-либо, нуждаются в высококачественной финансовой информации.

С этой целью, бухгалтерские фирмы, регулирующие органы, организации-члены международной федерации бухгалтеров и другие аналогичные организации оперативно предоставили консультации и рекомендации по требованиям к бухгалтерскому учету и финансовой отчетности, которые необходимо будет учитывать при рассмотрении финансовых последствий COVID-19 при подготовке финансовой отчетности [2].

Совет МСФО, разделяя глобальную озабоченность по поводу воздействия пандемии коронавируса, в целях поддержки заинтересованных сторон также осуществил и продолжает создавать ряд аналогичных мероприятий. Ниже представлена часть из них [3].

В декабре 2019 года Фонд МСФО опубликовал свои предложения на предмет того, как в условиях пандемии формировать финансовую отчетность.

Далее была опубликована обновленная версия Таксономии МСФО, основанная на стандартах МСФО по состоянию на 1 января 2020 года, включая выпущенные, но еще не вступившие в силу.

27 марта 2020 года были представлены рекомендации по применению МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».

15 июля 2020 года принимается решение об отсрочке на один год даты вступления в силу поправки в МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», по классификации обязательств как краткосрочных или долгосрочных.

18 августа 2020 года Совет МСФО опубликовал «Таксономию МСФО 2020 – Льготы по аренде, связанные с COVID-19 (поправка к МСФО 16)». Это обновление таксономии включает элементы, отражающие новые требования к раскрытию информации, введенные ранее (в апреле 2020 года) выпущенной поправкой к МСФО (IFRS) 16. Поправка, как известно, была по организации учета арендных уступок, связанных с COVID-19, и раскрывала порядок предоставления инвесторами информации об их договорах аренды.

8 октября 2020 года Совет по финансовой отчетности (FRC) опубликовал для обсуждения документ, в котором предлагается весь формат бизнес отчетности, включающей в себя и финансовую, публиковать в электронном виде. В качестве основного аргумента приводилось, что годовые отчеты компаний слишком длинные, а доступ к информации затруднен. Многие компании и пользователи, при формировании и анализе информации, содержащейся в отчетности, сталкиваются с серьезными проблемами, которые только усугубила пандемия COVID-19 [4].

Все это позволяет утверждать, что назрела необходимость формирования новой модели отчетности 21-го века на деловом языке – XBRL International (Xtensible Business Reporting Language).

Рассмотрим кратко преимущества XBRL для представления финансовой отчетности. Прежде всего, это то, что с помощью XBRL – данные четко структурируются. Это означает, что все статьи отчетности будут располагаться под нужными заголовками, а их расположение полностью отвечать требованиям стандартов МСФО. Кроме этого, «цифровой» метод позволит применить новые подходы к изучению выбора компаниями учетной политики и качества комплаенса с требованиями учетных стандартов, ведь структурированные электронные данные дают полную картину применяющихся в компаниях практик признания, измерения и раскрытия информации [5].

Далее, ниже мы попытаемся раскрыть порядок отражения событий пандемии в финансовой отчетности с учетом, так называемого формата таксономии.

Но прежде рассмотрим, как, руководство стандартами МСФО, позволяет гармонизировать имеющиеся проблемы в учете и отчетности.

Одним из положительных моментов влияния МСФО на финансовую отчетность является, например, применение принципа справедливой стоимости [6-8]. Существует и другое мнение. Так, например, в рамках аналогичного анализа введения и применения МСФО, исследователи Barneto, и Gregorio (2011), а также Beurenetal (2008), утверждают, что, введение принципа справедливой оценки, никак не повлияло на формирование показателей в финансовой отчетности. И лишь два фактора, деловая активность и операционная маржа, больше всего оказывают влияние на формирование показателей любой отчетности [9-10].

С данной точкой зрения, можно поспорить. Так как современная ситуация с коронавирусом, создает серьезные проблемы для компаний, по определению справедливой стоимости многих статей отчета о финансовом положении. Как утверждает Dave K., то, что было разумным и приемлемым до декабря 2019 года, внезапно стало неприемлемым в марте 2020 года [11].

По всем существенным статьям отчета о финансовом положении должно формироваться профессиональное суждение. При этом следует соблюдать необходимую осторожность, так как некачественное (недостоверное) представление информации может привести к снижению инвестиционной привлекательности компании, если величина создаваемых резервов, расходы и обязательства будут завышены, а стоимость активов занижена. Завышенная оценка доходов и активов, или заниженный размер расходов и обязательств может привести к заблуждению пользователей отчета о финансовом положении [12].

Согласно требованиям МСФО, в конце отчетного периода «все элементы отчетности должны быть представлены в годовой». При этом допущения, сделанные при тестировании финансовых и нефинансовых активов на обесценение по состоянию на 31 декабря 2019 года, должны отражать объективную и обоснованную информацию, имеющуюся на эту дату [13].

Далее, если вновь вспомнить еще один эффект от принятия МСФО, следует привести точку зрения Taiwo и Adejare (2014), по их мнению, отчетность, составленная по МСФО способствует снижению затрат компаний и фирм, за счет повышения эффективности и производительности, ввиду правильного распределения ресурсов [14]. Отчетность, составленная по МСФО, по мнению Lainezand Callao (2000), позволяет минимизировать уровень неопределенности на финансовом рынке. Эта точка зрения основывается на глубоком исследовании, в котором было изучено влияние данных бухгалтерского учета, на показатели анализа и интерпретацию показателей финансовой отчетности деятельности компаний: коэффициенты ликвидности, прибыльности, кредитоспособности, платежеспособности и многие другие [15].

Вышеизложенное свидетельствует о том, что те компании, которые игнорируют положения, и требования МСФО представляют недостаточно достоверный анализ интерпретацию финансовой информации на международном уровне, и имеют серьезные препятствия для инвестиционных решений, а значит и для своего развития.

Тем более, предстоящая цифровизация финансовой информации меры, принимаемые руководством МСФО по «облегчению» цифровизационных процессов только способствуют развитию международной торговли и прозрачных, эффективных финансовых рынков в сегодняшнем цифровом мире.

В рамках этой работы, Фонд МСФО уже многие годы разрабатывает и совершенствует Таксономию МСФО для подготовки отчетности в электронном формате.

Электронный язык МСФО-отчетности основан на общепризнанном и широко применяемом на Западе, свободно лицензируемом стандарте XBRL (Xtensible Business Reporting Language), что буквально переводится как «расширяемый язык деловой отчетности».

Стандарт носит открытый характер, это означает, что от компаний, применяющих XBRL, не требуется покупка программных лицензий и уплата платежей за использование.

Основное предназначение XBRL состоит в представлении финансовой отчетности по МСФО и ГААП США в электронном виде [16].

Особо важное значение качественная финансовая отчетность приобретает в условиях пандемии.

Так, например, в текущей ситуации распространения вируса, многие компании столкнулись с проблемой сохранности производимой продукции, поскольку складские помещения, ввиду локдаунов и падения спроса были переполнены. Весной 2020 года сотни миллионов баррелей нефти оказались просто невостребованными, так как из-за пандемии COVID-19 на 30 % упал спрос на нее. Морские нефтехранилища были переполнены. В нефтяных компаниях возникла паника в связи с поиском мест для погрузки сырья. В результате упала цена на нефть, а у многих компаний возникли вопросы учета арендных отношений в связи с арендой помещений для хранения излишков продукции [17]. Из этого, можно сделать заключение, что окончательное влияние пандемии COVID-19 на финансовую отчетность компаний варьируется в зависимости от конкретных бизнес-рисков и обстоятельств, сложившихся в компании.

## ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

В целом, для отражения событий пандемии в финансовой отчетности можно рекомендовать нижеследующее.

*Последующие события.* Существенное влияние вспышки может потребовать от компаний включения последующего раскрытия информации о событии, связанном с COVID-19. Компаниям необходимо будет тщательно проанализировать характер событий, произошедших до выпуска финансовой отчетности, чтобы определить, нужно ли раскрывать или признавать эту информацию в финансовой отчетности.

В финансовой отчетности следует признавать влияние событий после отчетной даты, с предоставлением необходимых доказательств, условий, существовавших на дату представления отчета о финансовом положении. События, свидетельствующие об условиях, которые не существовали на отчетную дату, не должны признаваться. Компании должны раскрывать характер непризнанного события после отчетной даты и оценку его финансового воздействия. Если такая оценка не может быть сделана, необходимо это прописать в пояснительной записке, чтобы не было искажения финансовой отчетности.

Последствия коронавируса, должны были, рассматриваться как непризнанное последующее событие в финансовой отчетности большинства компаний на конец 2019 календарного года. Влияние установленных правительством ограничений на будущие доходы, снижение рыночной стоимости инвестиций или другие неблагоприятные условия и неопределенности были и все еще остаются настолько значительным, что раскрытие информации будет считаться целесообразным.

*Риски и неопределенности.* Компаниям необходимо оценить риски, связанные с определенными значительными оценками и уязвимостью из-за пандемии. Во избежание неопределенностей, компании должны раскрывать информацию, чтобы в полной мере информировать пользователей об общем характере риска, связанного с коронавирусом, при этом следует указать:

- описание того, что произошло;
- как вспышка коронавируса повлияла на операции, произошедшие в компании;
- как вспышка коронавируса может повлиять на будущую деятельность компании.

*Обесценение активов.* Воздействие коронавируса, к сожалению, весьма широкое, включая сбои в цепочках поставок, снижение спроса со стороны бизнес-клиентов и снижение потребительских расходов. Финансовые прогнозы и ключевые предположения, на которые негативно повлияла COVID-19, указывают на то, что произошло обесценение многих активов компаний.

Механизм обесценения активов в зависимости от типа оцениваемого актива, по нашему мнению, должны включать следующее.

1) Проведение теста на обесценение гудвилла и нематериальных активов с неопределенным сроком полезного использования не реже одного раза в год или, более часто, в случае наступления события или изменения обстоятельств, указывающих на то, что обесценение с большей вероятностью произошло. Компаниям необходимо тщательно оценивать необходимость теста на обесценение ввиду последствий пандемии.

2) Проверку долгосрочных активов на «возмещаемость». Проводить анализ событий или обстоятельств, указывающих на то, что балансовая стоимость данных активов не может быть возмещена. Вспышка коронавируса может привести к таким событиям, как изменения, в запланированном использовании актива, что потребует более тщательной оценки возможности восстановления машин и оборудования.

3) Оценку на предмет обесценения имеющихся инвестиций в долевые ценные бумаги, долговые ценные бумаги и инвестиции по методу долевого участия, так как спад на рынках капитала в результате COVID-19 может увеличить вероятность обесценения этих инвестиций в разы.

*Запасы.* Нарушения в цепочках поставок и снижение потребительского спроса могут привести к снижению чистой стоимости реализации запасов. Компаниям следует оценить необходимость соответствующей корректировки балансовой стоимости их запасов.

Кроме того, удаленная (дистанционная) работа, снижение потребительского спроса, а также другие неблагоприятные экономические условия могут привести к тому, что производственные мощности компаний будут использоваться в неполной мере. Постоянные накладные расходы обычно капитализируются в себестоимость запасов на единицу продукции, исходя из нормальных производственных мощностей и уровней производства. Когда уровень производства ниже нормального, часть фиксированных накладных расходов следует относить на расходы, а не в себестоимость запасов.

*Признание доходов.* Вспышка коронавируса может повлиять как на текущие, так и на будущие контракты на получение доходов. Как известно, согласно МСФО 15 выручка может быть признана только в том случае, если существует вероятность того, что компания получит практически все возмещение, на которое она имеет право [18]. Если приход выручки маловероятен, компаниям необходимо будет тщательно оценить и проверить на соответствие метод признания выручки, прописанного в договоре. Точно так же, поскольку компании продолжают реализовывать продукцию и предоставляют услуги клиентам, также находящимся в условиях COVID-19, требуется более тщательная оценка платежеспособности клиентов и создания оценочного резерва по дебиторской задолженности, в более большом объеме, чем раньше.

Также, следует заметить, что негативное влияние пандемии на размеры оптовых скидок, возвратов, скидок и прочее, может потребовать от компаний обновления своих предыдущих оценок, включая суммы, которые могут быть ограничены.

*Модификации долга и условия займа.* В результате вспышки коронавируса компаниям следует рассмотреть вопрос внесения поправок в условия имеющихся долговых соглашений, в целях

обеспечения дополнительной ликвидности. Эти поправки должны быть оценены так, чтобы определить, каким образом поправки повлияют на изменение суммы долга, погашение долга или реструктуризацию проблемной задолженности.

*Учет хеджирования.* Для достоверного учета процессов хеджирования требуется наличие вероятности совершения хеджированных прогнозируемых операций. Компании должны будут оценить вероятность утверждения прогнозируемой транзакции в результате вспышки коронавируса. Если вероятность совершения хеджируемой прогнозируемой операции невысокая, учет отдельно процесса хеджирования может не осуществляться, и все будущие изменения справедливой стоимости производного инструмента могут признаваться непосредственно в составе прибыли.

В заключение, хотелось бы сделать нижеследующие выводы.

*Во-первых*, как уже выше отмечалось, возникшую ситуацию регулирует МСФО 10 «События после отчетного периода», который, в свою очередь, был принят весьма давно. Согласно этому стандарту, изначально нужно определить является ли событие корректирующим или некорректирующим. Логично было бы предположить, что случай является корректирующим, поскольку вспышка вируса началась в декабре прошлого года, то есть в то время, когда отчетный период еще не был завершен. Тем не менее, вопрос требует более углубленного анализа. Действительно, в конце отчетного периода, выявили эпицентр вспышки нового вируса, однако, повлияло ли на деятельность компаний данная вспышка? Нет, функционирование компаний оставалась на прежнем уровне до конца отчетного периода. Влияние на систему деятельности компаний оказали методы борьбы против распространения COVID – 19. Как известно, еще с начала марта 2020 года, во многих странах ввели карантинный режим, ограничивающий функционирование компаний, кроме того, в некоторых случаях, полностью останавливающий деятельность. В результате чего, многие компании и фирмы потеряли значительную часть своего дохода. Конечно, стоит выделить, для некоторых видов компаний карантин не оказал никакого прямого воздействия, то есть они могли функционировать в штатном режиме. Однако, карантинный режим повлиял на многие производственные отрасли, государственные учреждения, и в целом на экономику. Вспомним жесткие ограничения, принятые в середине марта. Население, практически всех стран просили оставаться в домах, и выходить в случае крайней необходимости. Большинство людей потеряли свою работу, некоторые учреждения вовсе закрылись. Это повлияло на снижение дохода среди населения. То есть, если даже карантин не оказал на компанию прямого воздействия, он с большой вероятностью повлиял косвенно. Так как у людей уменьшился доход, у них, следовательно, ограничились потребности. Большинство приобретали только товары первой необходимости. Что повлекло за собой уменьшение спроса.

Итак, ситуация, связанная с пандемией, является некорректирующим событием, поскольку карантинные меры были приняты после отчетного периода. Естественно, они оказали существенное влияние, поэтому компании раскрывают данный случай в примечаниях.

*Во-вторых*, основываясь на Концептуальные основы МСФО, компания должна подготовить финансовую отчетность в соответствии с допущением о непрерывности деятельности [19]. Другими словами, этот принцип предполагает, что компания не имеет ни намерения, ни необходимости прекратить свою деятельность. Для этого, топ-менеджмент должен дать оценку способности компании продолжать функционирование их деятельности. Важно подчеркнуть, что данная оценка делается до выпуска финансовой отчетности.

В целях объективной оценки, руководству компаний необходимо провести следующие виды работ:

- сделать анализ финансовой устойчивости компании;
- определить качественный состав и ликвидность активов компании;
- оценить способность компании на продолжение функционирования в ближайшие 12 месяцев;
- провести поиск альтернативных источников финансирования бизнеса.

Затем произвести оценку того, может ли компания продолжать деятельность в течение следующих 12 месяцев, то есть функционировать и дальше во время продолжающейся пандемии.

Если компания подтверждает свою уверенность, что сможет функционировать в условиях продолжающейся пандемии, ей необходимо по крайней мере сделать раскрытие информации в примечаниях к финансовой отчетности о том, что хотя финансовая отчетность и была подготовлена в соответствии с допущением о непрерывности деятельности, их оценка связана со множеством неопределенностей.

В случае же, если, компания не имеет шанса функционировать дальше, то есть продолжать деятельность в течение следующих 12 месяцев. В данной ситуации, принцип непрерывности неприменим, поскольку компания вынуждена прекратить свою деятельность. Здесь может использоваться так называемые «ликвидационные» методы бухгалтерского учета. Это значит, что руководство делает оценку на наличие в компании достаточного количества активов для покрытия своих обязательств, далее после погашения всех обязательств, делает оценку на остаток каких-либо активов или того, что можно распределить среди акционеров. Следует выделить, что даже если компания прекращает свою деятельность, ей все равно необходимо соблюдать требования всех других стандартов МСФО. То есть, то, что компания не ведет деятельность непрерывно, не является основанием отступать от требований МСФО.

*В-третьих*, в случае если деятельность компании не затронута напрямую пандемией и связанными с ней ограничениями, существует высокая вероятность того, что пандемия затронула клиентов компании. Имеется в виду, что продолжающаяся пандемия может оказать достаточно сильное влияние как на объемы продаж, так и на способность клиентов погасить дебиторскую задолженность. В результате чего, у компании может возникнуть больший рост дебиторской задолженности, чем она оценивала на основе ее предыдущих прогнозов. Карантинные меры являются существенным явлением для любой компании, поэтому если она имела хоть какие-либо прогнозы, сделанные до их внедрения, то они попросту являются неактуальными в настоящее время.

Таким образом, резюмируя все выше перечисленное, можно сказать, что вспышка вируса оказала значительное влияние на подготовку и предоставление финансовой отчетности. Прямое и косвенное воздействие на функционирование компаний оказал не сам вирус, а методы борьбы против него. Карантинные меры привели к тому, что функции отдельных компаний ограничились или вовсе прекратились. В соответствии с МСФО 10 «События после отчетного периода», такая ситуация является некорректирующим событием, однако она считается существенной, а это означает, что компании, как минимум, должны отражать это в примечаниях, при предоставлении отчета. Компания должна оценив вероятность продолжения своей деятельности во время пандемии в течение следующих 12 месяцев, выбрать один из вышеуказанных вариантов предоставления отчетности.

Но самое главное, пандемия коронавируса дала мощный толчок для переформатирования предоставления финансовой отчетности, и ведущую роль в ее формировании будут играть именно цифровые технологии. Исходя из изложенного Фонд МСФО, полностью пересмотрит свои технологические системы и со временем обеспечит «цифровым опытом» участников экономического пространства по всему миру.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Цифровизация, экономика и финансовая отчетность [Электронный ресурс] // GAAP.RU [web-портал]. – 2019. – URL: [https://gaap.ru/articles/TSifrovizatsiya\\_ekonomika\\_i\\_finansovaya\\_otchetnost/](https://gaap.ru/articles/TSifrovizatsiya_ekonomika_i_finansovaya_otchetnost/) (Дата обращения: 05.03.2021).
2. COVID-19 Resources from IFAC's Network [Электронный ресурс] // An IFAC Content Series [web-портал]. – 2020. – URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/covid-19-resources-ifacs-network> (Дата обращения: 05.03.2021).
3. FASB Staff Q&A Topic: Application of the Taxonomy for COVID-19 pandemic and relief disclosures [Электронный ресурс] // Financial Accounting Standards Board (FASB) [web-портал]. – 2020. – URL: [https://www.fasb.org/jsp/FASB/FASBContent\\_C/GeneralContentDisplay&cid=1176174772475](https://www.fasb.org/jsp/FASB/FASBContent_C/GeneralContentDisplay&cid=1176174772475) (Дата обращения: 05.03.2021).

4. FRC publishes future of corporate reporting discussion paper [Электронный ресурс] // Financial Reporting Council (FRC) [web-портал]. – 2020. – URL: <https://www.frc.org.uk/news/october-2020/frc-publishes-future-of-corporate-reporting-discus> (Дата обращения: 05.03.2021).
5. Ключевые вопросы цифровой отчетности – для практиков, разработчиков и исследователей [Электронный ресурс] // GAAP.RU [web-портал]. – 2020. – URL: [https://gaap.ru/articles/Klyuchevye\\_voprosy\\_tsifrovoy\\_otchetnosti\\_dlya\\_praktikov\\_razrabotchikov\\_i\\_issledovateley/](https://gaap.ru/articles/Klyuchevye_voprosy_tsifrovoy_otchetnosti_dlya_praktikov_razrabotchikov_i_issledovateley/) (Дата обращения: 05.03.2021).
6. Sahut J. M., Souissi M. N. L'impact des normes IFRS sur la performance et le risque des compagnies d'assurance // Colloque Comptabilité et environnement. – France: Poitiers, 2007. – 18 p.
7. Šteker K., Otrusínová M. The current state of the application of international accounting standards in the Czech Republic // In Proceedings of the Recent Researches in Social Science, Digital Convergence, Manufacturing & Tourism. – 2011. – P. 81-86.
8. Beranova M., Polak J. Changes in View on Financial Position and Performance of a Company at Application of the IFRS in the Czech Republic // Acta Academica Karviniensia. – 2014. – № 14(1). – P. 16-23. – DOI: <https://doi.org/10.25142/aak.2014.002>.
9. Barneto P., Gregorio G. Normes IFRS et mesure de la performance. Étude comparative auprès des établissements bancaires européens // Comptabilités, Economie et Société. – Montpellier, 2011. – № 1. – P. 1-35.
10. Beuren I. M., Hein N., Klann R. C. Impact of the IFRS and US-GAAP on economic-financial indicators // Managerial Auditing Journal. – 2008. – № 23(7). – P. 632-649. – DOI: <https://doi.org/10.1108/02686900810890616>.
11. Dave K. COVID-19 and its impact on financial statements // CFO.com From the Economic Times. – March 24, 2020. – URL: <https://cfo.economictimes.indiatimes.com/news/covid-19-and-its-impact-on-financial-statements/74787373> (Дата обращения: 05.03.2021).
12. International Accounting Standard (IAS) “Presentation of Financial Statements” [Электронный ресурс] // The International Financial Reporting Standards Foundation [web-сайт]. – 2003. – URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/> (Дата обращения: 05.03.2021).
13. Commission Regulation (EC) No 1126/2008 of 3 November 2008 accepting certain international accounting standards under Regulation (EC) No 1606/2002 of the European Parliament and of the Council // Official Journal of the European Union. – 2008. – L 320. – P. 1-481.
14. Taiwo F. H., Adejare A. T. Empirical Analysis of the Effect of International Financial Reporting Standard (IFRS) Adoption on Accounting Practices in Nigeria // Archives of Business Research. – 2020. – № 2(2). – P. 1-14. – DOI: <https://doi.org/10.14738/abr.22.43>.
15. Lainez J., Callao S. The Effect of Accounting Diversity on International Financial Analysis: Empirical Evidence // The International Journal of Accounting. – 2000. – № 35(1). – P. 65-83. – DOI: [https://doi.org/10.1016/S0020-7063\(99\)00030-8](https://doi.org/10.1016/S0020-7063(99)00030-8)
16. Полозов А. Б. XBRL – электронный язык МСФО-отчетности // Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты. – 2010. – № 4 (42). – С. 82-96.
17. Medlock III, K. B. WTI - 37 dollar, Brent - 26 dollar! What happened? What will happen next? Stories It will be said ..., // Forbes. – 20 April 2020. – URL: <https://www.forbes.com/sites/thebakersinstitute/2020/04/21/april-20-wti-at37-brent-at-26-what-happened-what-comes-next-the-stories-that-will-be-told/?sh=149f6d6b4d4b> (Дата обращения: 05.03.2021).
18. International Financial Reporting Standard (IFRS) 15: “Revenue from Contracts with Customers” [Электронный ресурс] // The International Financial Reporting Standards Foundation [web-сайт]. – 2014. – URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/> (Дата обращения: 05.03.2021).
19. Conceptual Framework for Financial Reporting 2018 [Электронный ресурс] // The International Financial Reporting Standards Foundation [web-сайт]. – 2018. – URL: <https://www.ifrs.org/projects/2018/conceptual-framework/> (Дата обращения: 05.03.2021).

## REFERENCES

1. Cifrovizaciya, ekonomika i finansovaya otchetnost'. (2019). GAAP.RU. Retrieved March 5, 2021, from [https://gaap.ru/articles/TSifrovizatsiya\\_ekonomika\\_i\\_financeovaya\\_otchetnost/](https://gaap.ru/articles/TSifrovizatsiya_ekonomika_i_financeovaya_otchetnost/) (In Russian).
2. COVID-19 Resources from IFAC's Network. (2020). An IFAC Content Series. Retrieved March 5, 2021, from <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/covid-19-resources-ifacs-network>.
3. FASB Staff Q&A Topic: Application of the Taxonomy for COVID-19 pandemic and relief disclosures. (2020). Financial Accounting Standards Board (FASB) website. Retrieved March 5, 2021, from [https://www.fasb.org/jsp/FASB/FASBContent\\_C/GeneralContentDisplay&cid=1176174772475](https://www.fasb.org/jsp/FASB/FASBContent_C/GeneralContentDisplay&cid=1176174772475) (Data obrashcheniya: 05.03.2021).
4. FRC publishes future of corporate reporting discussion paper (2020). Financial Reporting Council (FRC) website. Retrieved March 5, 2021, from <https://www.frc.org.uk/news/october-2020/frc-publishes-future-of-corporate-reporting-discus> (Data obrashcheniya: 05.03.2021).
5. Klyuchevye voprosy cifrovoy otchetnosti – dlya praktikov, razrabotchikov i issledovatelej. (2020). GAAP.RU. Retrieved March 5, 2021, from [https://gaap.ru/articles/Klyuchevye\\_voprosy\\_tsifrovoy\\_otchetnosti\\_dlya\\_praktikov\\_razrabotchikov\\_i\\_issledovatelej/](https://gaap.ru/articles/Klyuchevye_voprosy_tsifrovoy_otchetnosti_dlya_praktikov_razrabotchikov_i_issledovatelej/) (In Russian).
6. Sahut, J. M. and Souissi, M. N. (2007). L'impact des normes IFRS sur la performance et le risque des compagnies d'assurance. Colloque Comptabilité et environnement. Poitiers, France, 18 p.
7. Šteker, K. and Otrusínová, M. (2011). The current state of the application of international accounting standards in the Czech Republic. In Proceedings of the Recent Researches in Social Science, Digital Convergence, Manufacturing & Tourism, 81-86.
8. Beranova, M. and Polak, J. (2014). Changes in View on Financial Position and Performance of a Company at Application of the IFRS in the Czech Republic. Acta Academica Karviniensia, 14(1), 16-23, DOI: <https://doi.org/10.25142/aak.2014.002>.
9. Barneto, P. and Gregorio, G. (2011). Normes IFRS et mesure de la performance. Étude comparative auprès des établissements bancaires européens. Comptabilités, Economie et Société, 1, 1-35.
10. Beuren, I. M., Hein, N. and Klann, R. C. (2008). Impact of the IFRS and US-GAAP on economic-financial indicators. Managerial Auditing Journal, 23(7), 632-649, DOI: <https://doi.org/10.1108/02686900810890616>.
11. Dave, K. (2020). COVID-19 and its impact on financial statements. CFO.com From the Economic Times. Retrieved March 5, 2021, from <https://cfo.economictimes.indiatimes.com/news/covid-19-and-its-impact-on-financial-statements/74787373>.
12. International Accounting Standard (IAS) "Presentation of Financial Statements" (2003). The International Financial Reporting Standards Foundation. Retrieved March 5, 2021, from <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/>.
13. Commission Regulation (EC) No 1126/2008 of 3 November 2008 accepting certain international accounting standards under Regulation (EC) No 1606/2002 of the European Parliament and of the Council. (2008). Official Journal of the European Union, L 320, 1-481.
14. Taiwo, F. H. and Adejare, A. T. (2020). Empirical Analysis of the Effect of International Financial Reporting Standard (IFRS) Adoption on Accounting Practices in Nigeria. Archives of Business Research, 2(2), 1-14, DOI: <https://doi.org/10.14738/abr.22.43>.
15. Lainez, J. and Callao, S. (2000). The Effect of Accounting Diversity on International Financial Analysis: Empirical Evidence. The International Journal of Accounting, 35(1), 65-83, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0020-7063\(99\)00030-8](https://doi.org/10.1016/S0020-7063(99)00030-8).
16. Polozov, A. B. (2010). XBRL – elektronnyj yazyk MSFO-otchetnosti. Korporativnaya finansovaya otchetnost'. Mezhdunarodnye standarty, 4(42), 82-96 (In Russian).
17. Medlock III, K. B. (2020). WTI – 37 dollar, Brent – 26 dollar! What happened? What will happen next? Stories It will be said ... . Forbes, Retrieved March 5, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/thebakersinstitute/2020/04/21/april-20-wti-at37-brent-at-26-what-happened-what-comes-next-the-stories-that-will-be-told/?sh=149f6d6b4d4b>.

18. International Financial Reporting Standard (IFRS) 15: “Revenue from Contracts with Customers”. (2014). The International Financial Reporting Standards Foundation website. Retrieved March 5, 2021, from <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/>.

19. Conceptual Framework for Financial Reporting 2018 (2018). The International Financial Reporting Standards Foundation website. Retrieved March 5, 2021, from <https://www.ifrs.org/projects/2018/conceptual-framework/>.

## FEATURES OF THE FORMATION OF IFRS FINANCIAL STATEMENTS IN CONTEXT OF DIGITALIZATION AND THE IMPACT OF COVID-19 PANDEMIC

**F. K. Yerdavletova<sup>1\*</sup>, A. M. Nurgalieva<sup>2</sup>, A. Z. Nurmagambetova<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Republic of Kazakhstan

<sup>2</sup>Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

*Purpose of the research* – to consider the impact of the coronavirus pandemic on the preparation of financial statements in accordance with IFRS in the context of digital transformation.

*Methodology* - in the process of the research, such general scientific methods as theoretical generalization, scientific abstraction, expert and analytical assessment, analysis of causes and consequences were used.

*Originality / value of the research* – an applicable methodology presented for reflecting the consequences of the pandemic in the financial statements in general, based on the analysis of the activities carried out by the IASB for the digital transformation of financial statements and based on the current edition of international financial reporting standards.

*Findings* – it was found that the outbreak of the virus and the pandemic had a significant impact on the pace of digitalization of all economic processes, including the preparation and provision of financial statements of companies, and also contributed to the acceleration of the digital transformation of the IFRS Foundation itself, which led to a need of a new 21<sup>st</sup> century reporting model in the language of business reporting.

The direct and indirect impact on the functioning of companies was not influenced by the virus itself, but by the methods of fighting against it. According to IFRS(IAS)10 current pandemic situation is not an adjusting event but a significant one. This means that companies, at least, should reflect this in the notes when submitting a report.

The ultimate impact of the COVID-19 pandemic on financial statements as a whole varies depending on the specific business risks and circumstances of any given company.

*Keywords:* COVID-19, financial statements, IFRS, digitalization.

## ЦИФРАНДЫРУ ЖӘНЕ COVID-19 ПАНДЕМИЯСЫНЫҢ ӘСЕРІ ЖАҒДАЙЫНДА ХҚЕС ҚАРЖЫЛЫҚ ЕСЕПТІЛІГІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

**Ф. К. Ердавлетова<sup>1\*</sup>, А. М. Нургалиева<sup>2</sup>, А. З. Нурмагамбетова<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

<sup>2</sup>Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

---

### АНДАТПА

*Зерттеудің мақсаты* – ХҚЕС талаптарына сәйкес коронавирустық пандемияның қаржылық жағдай туралы есептілікті дайындауға әсерін қарастыру.

*Әдістемесі* – зерттеу барысында теориялық жалпылау, ғылыми абстракция, сараптамалық және аналитикалық бағалау, себептер мен салдарды талдау сияқты жалпы ғылыми әдістер қолданылды.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы* – есептілікті цифрлық трансформациялау жөніндегі және халықаралық қаржылық есептілік стандарттарының қолданыстағы редакциясын ХҚЕС кеңесімен жүргізілген іс-шараларды талдау негізінде пандемия салдарын қаржылық жағдай туралы және тұтастай алғанда қаржылық есептілікте көрсету әдіснамасы ұсынылды.

*Зерттеу нәтижелері* – вирустың өршуі және пандемия барлық экономикалық үрдістерді цифрландыру қарқынына, соның ішінде компаниялардың қаржылық есептілігін дайындау мен ұсынуға айтарлықтай әсер еткені, сондай-ақ ХҚЕС кеңесінің цифрлық трансформация үрдісін жеделдетуге ықпал еткені анықталды.

21-ғасырдың жаңа есептілік моделін іскерлік есептілік тілінде қалыптастыру қажеттілігі туындады.

Компаниялардың жұмыс істеуіне тікелей және жанама әсер вирустың өзі емес, оған қарсы күрес әдістері ықпал етті. ХҚЕС 10 ережелеріне сәйкес пандемияға байланысты жағдай түзетілеге жатпайтын, бірақ маңызға ие оқиға болып табылады. Бұл дегеніміз, компаниялар есептілікті ұсынған кезде, осы жағдайды кем дегенде, ескертпелерде көрсетулері тиіс. COVID-19 пандемиясының қаржылық жағдай туралы есептілікке және тұтастай алғанда қаржылық есептілікке әсері нақты бизнес тәуекелдеріне және компанияда қалыптасқан жағдайларға байланысты өзгереді.

*Түйін сөздер:* COVID-19, қаржылық есептілік, ХҚЕС, цифровизация.

#### ОБ АВТОРАХ

**Ердавлетова Фарида Казизовна** – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Казахский национальный университета имени аль-Фараби, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: farida.yerdavletova@kaznu.kz, ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-6595-7602>\*

**Нургалиева Алия Мияжденовна** – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: nurgalieva.aliya@narhoz.kz, ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-6044-6926>

**Нурмагамбетова Ажар Зейнуллаевна** – кандидат экономических наук, PhD, Зав. кафедрой «Финансы и учет», Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан, e-mail: azhar.nurmagambetova@kaznu.kz, ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-9142-4420>

МРНТИ: 06.71.63

JEL Classification: Q56, Q57

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-52-63>

## РАЗВИТИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ОТВЕТСТВЕННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ: ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ДЛЯ КАЗАХСТАНА

Е. В. Варавин<sup>1</sup>, М. В. Козлова<sup>1\*</sup>, М. Ю. Маковецкий<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Восточно-Казахстанский технический университет имени Д. Серикбаева,  
Усть-Каменогорск, Республика Казахстан,

<sup>2</sup>Московский университет имени С. Ю. Витте,  
Москва, Российская Федерация

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования* – систематизация и уточнение научно-теоретических подходов к определению сущности и экономического содержания экологически ответственного инвестирования в рамках концепции ESG-инвестиций и изучение возможности их имплементации в практику Казахстана.

*Методология* – в процессе исследования были использованы общенаучные методы познания: научная абстракция, индуктивный, дедуктивный, сравнительный анализ. Кроме того, применялись специальные методы: сравнение, монографический, нормативный, экономико-статистический (статистическая выборка, экономическая группировка, расчет статистических показателей, в том числе абсолютных и относительных величин).

*Оригинальность / ценность исследования* – полученные результаты исследования могут быть применены в Казахстане при совершенствовании государственной политики в области «зеленого» финансирования в Казахстане, ответственного инвестирования мероприятий по противодействию экологическим угрозам и вызовам.

*Результаты исследования* – определена сущность ответственного инвестирования в рамках концепции ESG-инвестиций, учитывающих единство факторов окружающей среды, социальных факторов и факторов корпоративного управления; проведен анализ состояния и развития ответственного инвестирования в экономически развитых странах; произведена оценка возможностей формирования экосистемы финансовой поддержки экологически ответственных инвестиций в Казахстане; выделены факторы, сдерживающие и стимулирующие приток инвестиций в проекты «зеленой» экономики, а также предложены меры государственной поддержки развития экологически ответственного инвестирования в стране.

*Ключевые слова:* устойчивое развитие, «зеленая» экономика, «зеленые» инвестиции, ответственные инвестиции, ESG-инвестиции.

*Благодарности:* Исследование подготовлено в рамках грантового финансирования Комитета науки Министерства образования и науки Республики Казахстан (ИРН AP08856044 «Формирование эффективной экосистемы финансовой поддержки экологически ответственных инвестиций в Казахстане»).

### ВВЕДЕНИЕ

Сложившаяся ситуация в области охраны окружающей среды, систематическое увеличение уровня негативного воздействия на окружающую среду со стороны предприятий, работающих на экологически неэффективном оборудовании, на фоне глобальной экологизации международных отношений требуют повышенного внимания к решению задачи по достижению сбалансированного «зеленого» роста Казахстаном.

С принятием в 2013 году Концепции по переходу Республики Казахстан к «зеленой экономике» на государственном уровне была продемонстрирована необходимость корректировки модели экономического развития и перехода к устойчивому развитию на принципах «зеленого роста».

В 2016 году Казахстан присоединился к Декларации о «зеленом росте» ОЭСР, в соответствии с которой подписавшие ее страны заявляют о своих усилиях по реализации стратегий «зеленого роста», поощрению «зеленых» инвестиций и устойчивого управления природными ресурсами, а также по реформированию внутренней политики с целью ликвидации разрушительных для экологии мер. В феврале 2018 года был принят Национальный План развития Казахстана до 2025 года, в котором «зеленая» экономика выделена в качестве отдельного приоритетного направления.

Набирающие темпы процессы «зеленой» трансформации национальной экономики определили необходимость систематизации и уточнения научно-теоретических подходов к определению сущности и экономического содержания экологически ответственных инвестиций в рамках концепции ESG-инвестиций, учитывающей единство факторов окружающей среды, социальных факторов и факторов корпоративного управления и их имплементации в практику Казахстана.

Развитие «зеленой» экономики невозможно без формирования особой финансовой системы, способствующей привлечению «зеленых» инвестиций для обеспечения сбалансированного и устойчивого роста. Тем самым, инвестирование представляет собой важный инструмент, поддерживающий переход к «зеленой» экономике.

Как считают Бобылев С. Н. и Горячева А. А. термин «устойчивое и ответственное инвестирование» в наибольшей степени соответствует инвестициям, направленным на «зеленое» развитие [1].

«Зеленая» трансформация экономики невозможна без реализации принципов ответственного инвестирования (PRI). Данные принципы определены в Глобальном договоре ООН, в котором под ними понимается подход к принятию инвестиционных решений, учитывающий экологические, социальные и корпоративно-управленческие факторы (ESG – environmental, social, governance), а также стабильность и устойчивость рынка в долгосрочном периоде [2].

Мишулина С. И. утверждает, что «зеленые» инвестиции рассматриваются как неотъемлемая составляющая ответственных инвестиций и предполагают долговременные финансовые вложения, направляемые на внедрение «зеленых» технологий [3].

Данилов Ю. А. предлагает разделять «зеленые» инвестиции на два вида:

1) инвестиции, направляемые на разработку и внедрение экологически чистых производственных технологий (безотходных / энергосберегающих) с минимальной потенциальной нагрузкой на окружающую природную среду;

2) инвестиции, направляемые на ввод в действие природозащитных и природоочистных основных производственных фондов [4].

Документы ОЭСР относят к «зеленым», следующие виды инвестиций:

- инвестиции в «зеленую» инфраструктуру и экологизацию существующей;
- инвестиции в устойчивое управление природными ресурсами, экосистемами и предоставляемые ими услуги;
- инвестиции в сектор экологических товаров и услуг, а также во все сегменты «зеленых» производственно-сбытовых цепочек [5].

Таким образом, приведенные определения позволяют сделать вывод о схожести толкований устойчивых, «зеленых» и ответственных инвестиций.

К основным преимуществам экологически ответственного инвестирования следует отнести то, что они:

- приносят финансовую выгоду в долгосрочной перспективе;
- ориентированы на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и оказываемых услуг;
- улучшают репутацию компаний, повышают лояльность заинтересованных сторон, сотрудников компании, акционеров;

– облегчают доступ на международные рынки капитала, поскольку большинство финансовых организаций в процессе принятия финансовых решений ориентированы на учет экологических и социальных рисков проектов [6].

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методы экологически ответственного инвестирования быстро развиваются. Глобальный альянс устойчивых инвестиций (Global Sustainable Investment Alliance, GSIA), созданный по инициативе ООН в целях мобилизации ресурсов бизнеса и восполнения большого дефицита финансирования программ для реализации целей устойчивого развития, выделяет семь основных стратегий ответственного инвестирования (Рисунок 1) [7].

По данным GSIA [8], наиболее часто используемой стратегией устойчивого инвестирования в мире до 2018 года являлся метод негативного скрининга, однако в 2020 году на первое место вышла стратегия ESG-интеграция с объемом 25,2 трлн. долларов США в активах, на третьей позиции стратегия вовлечения акционеров с объемом 10,5 трлн. долларов США в активах в 2020 году (Рисунок 2).



Рисунок 1 – Основные стратегии ответственного инвестирования

Примечание – составлено авторами на основе источника [7]

Нормативный скрининг, негативный (исключающий) скрининг – самые масштабные стратегии в Европе, Устойчивое тематическое инвестирование, Преобразующее инвестирование (инвестирование в развитие сообществ), ESG-интеграция наиболее часто используются в США, вовлечение акционеров и нормативный скрининг являются преобладающими стратегиями в Канаде, позитивный («лучший в классе») скрининг и вовлечение акционеров более распространены в Японии, преобразующее инвестирование чаще применяется в Австралии и Новой Зеландии.

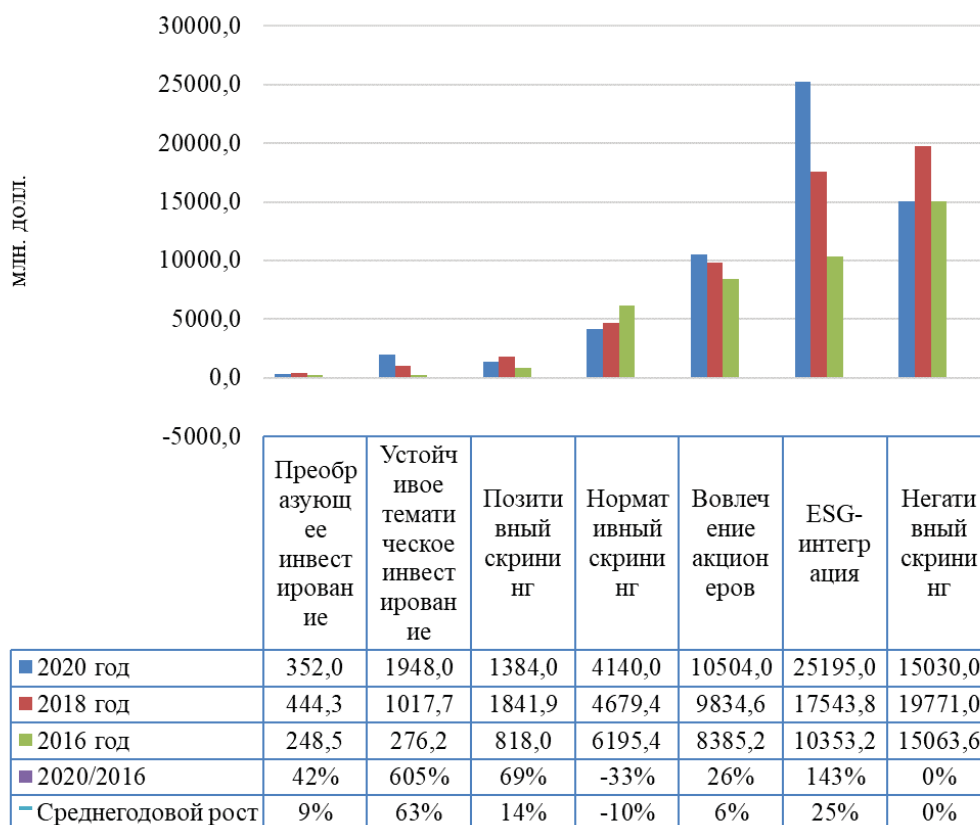


Рисунок 2 – Динамика стратегий устойчивого инвестирования в мире в 2016–2020 годы

Примечание – составлено авторами на основе источника [8]

В зависимости от механизма реализации ответственного поведения инвестора основные стратегии теоретически можно объединить в три группы:

- 1) стратегии управления инвестиционным портфелем, куда можно отнести негативный, нормативный, позитивный скрининг, отбор инвестиций на основе ESG-критериев;
- 2) преобразующие инвестиции;
- 3) стратегия вовлечения акционеров в корпоративное управление.

Рынок ответственных инвестиций находится на этапе активного роста. Так, по данным GSIA, в период с 2014 по 2020 гг. объем капитала ответственного инвестирования вырос на 93,15 %, составив на конец анализируемого периода 35,3 трлн. долл. США (Таблица 1).

Лидерами по объему финансовых активов на рынке в течение всего анализируемого периода являются страны Европы (доля в совокупных финансовых активах в 2014 году составила 58,96 %, в 2020 году – 34,04 %) и США (доля в 2014 году составила – 35,96 %, в 2020 году – 48,39 %) (рисунок 3).

Таблица 1 – Динамика ответственных инвестиций по регионам за 2014–2018 годы, млрд. долл.

| Регион                      | 2014  | 2016  | 2018  | Изменение            |          |
|-----------------------------|-------|-------|-------|----------------------|----------|
|                             |       |       |       | Абс.,<br>млрд. долл. | Отн., %  |
| Европа                      | 10775 | 12040 | 14075 | 3300                 | 30,63    |
| США                         | 6572  | 8723  | 11995 | 5423                 | 82,52    |
| Канада                      | 729   | 1086  | 1699  | 970                  | 133,06   |
| Австралия / Новая Зеландия  | 148   | 516   | 734   | 586                  | 395,95   |
| Азия, за исключением Японии | 45    | 52    |       |                      |          |
| Япония                      | 7     | 474   | 2180  | 2173                 | 31042,86 |
| Всего                       | 18276 | 22890 | 30683 | 12407                | 67,89    |

Примечание – составлено авторами на основе источника [8]

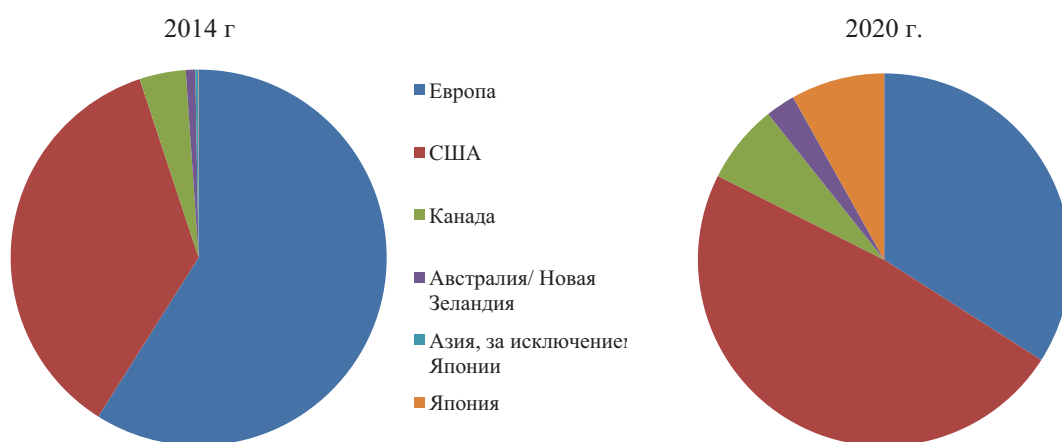


Рисунок 3 – Структура ответственных инвестиций в разрезе регионов мира, %

Примечание – составлено авторами на основе источника [8]

Базовыми активами на рынке ответственных инвестиций выступают акции (51 %) и долговые ценные бумаги (36 %). Доля остальных активов (паи в хеджевых фондах, депозиты, биржевые товары, инвестиции в инфраструктуру и недвижимость) незначительна.

Таким образом, объемы устойчивого инвестирования за анализируемый период выросли как в абсолютном, так и в относительном выражении. В результате устойчивое инвестирование в 2020 году составляло от общего числа профессионально управляемых активов 61,8 % в Канаде 41,6 % в Европе, 37,9 % в Австралии, 33,2 % в США и 24,3 % в Японии [8].

Основными элементами системы ответственного инвестирования выступают субъекты (инвесторы) и объекты (реципиенты финансовых ресурсов) инвестирования, а также основные финансовые инструменты, с помощью которых происходит предоставление финансовых ресурсов.

Субъектов рынка ответственных инвестиций в зависимости от механизма и порога инвестирования принято классифицировать на частных и институциональных.

Считается, что частные инвесторы представлены физическими лицами, использующими механизмы коллективного инвестирования через профессионально управляемые фонды или инвестиционные платформы, позволяющие вкладывать относительно небольшие суммы.

Институциональные инвесторы, включающие пенсионные фонды, страховые компании, университеты и другие организации используют прямые механизмы инвестирования и предполагают более высокий уровень вложений. Институциональные инвесторы активно участвуют в формировании и продвижении стандартов ответственного инвестирования [9].

Хотя институциональные инвесторы, как правило, доминируют на финансовом рынке, интерес розничных инвесторов к устойчивому инвестированию неуклонно растет. Так, если в 2012 году институциональные инвесторы владели 89 % активов по сравнению с 11 %, принадлежавших частным инвесторам, то в 2020 году доля частных инвесторов составила уже четверть всех активов устойчивого инвестирования [8].

Основными объектами рынка ответственных инвестиций выступают компании (компании-цели) и «зеленые» проекты (целевые инвестиционные проекты), которые отвечают критериям ответственного инвестирования [10].

Перечень факторов, влияющих на выработку данных критериев, соотносится с ESG-факторами и может быть представлен в виде рисунка 4.

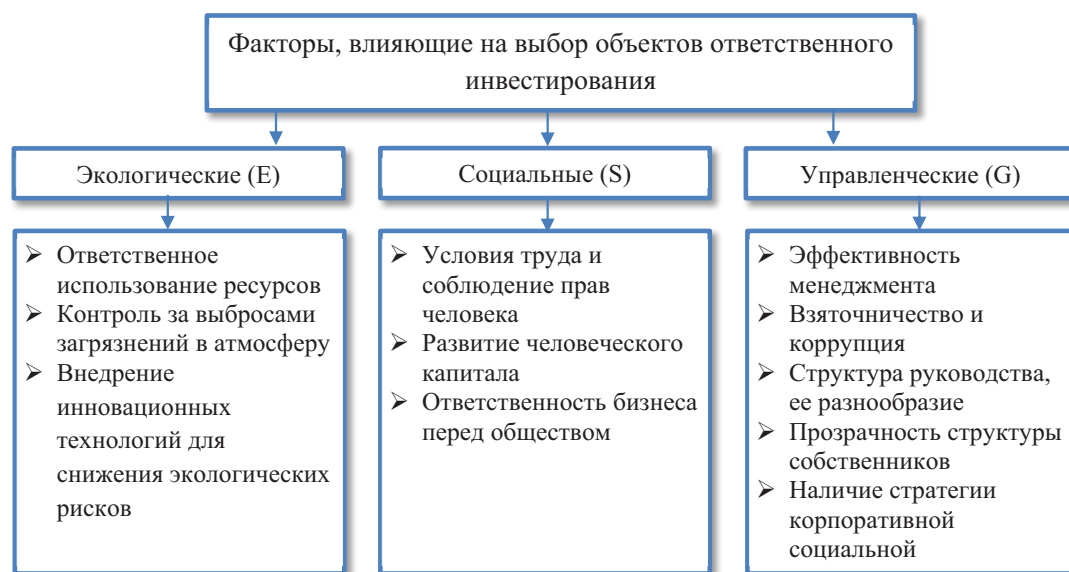


Рисунок 4 – Факторы, оказывающие влияние на выбор объектов ответственного инвестирования  
Примечание – составлено авторами на основе источника [9]

Проведем оценку политики «зеленого» инвестирования Республики Казахстан с целью выявления как позитивных, так и негативных моментов осуществления данной политики.

Одним из показателей, характеризующих инвестиционную политику Казахстана в области охраны окружающей среды, является объем текущих затрат на охрану окружающей среды. Так, по официальным данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан затраты на охрану окружающей среды остаются крайне нестабильными, о чем можно судить по данным о темпах их прироста в диапазоне от -12,9 % до 24,2 %.

Нивелировать влияние на динамику показателя текущих затрат фактора инфляции позволяет рассмотрение показателя объема расходов на охрану окружающей среды в процентах к ВВП (Таблица 2).

В анализируемом периоде объем расходов на охрану окружающей среды в процентах к ВВП колебался в диапазоне 0,31–0,43 %. Это свидетельствует о явном недофинансировании мероприятий по защите окружающей среды в Казахстане. Для сравнения, в 2018 году 27 государств-членов ЕС тратили на охрану окружающей среды 1,7 % от общих государственных расходов и 0,8 % от ВВП [12]. Начиная с 2017 года, наблюдается положительный прирост инвестиций на охрану окружающей среды в Казахстане.

На сегодняшний день в Казахстане основное внимание уделяется инвестициям в возобновляемые источники энергии (81,7 % от общего объема инвестиций). Далее по значимости идут инвестиции: на охрану атмосферного воздуха (5,5 %), на обращение с отходами (4,6 %), на защиту и реабилитацию

почвы, подземных и поверхностных вод (4,4 %), на сохранение биоразнообразия и среды обитания (2,1 %). Инвестиции в энергосберегающие технологии и повышение энергоэффективности, а также инвестиции, направленные на снижение выбросов парниковых газов, составляют по совокупности всего лишь 0,3 %, а к общему объему всех инвестиций они занимают 0,0005 %. В целом доля инвестиций на охрану окружающей среды в общем объеме инвестиций в основной капитал чрезмерно мала – 1,6 % [11].

Таблица 2 – Показатели, характеризующие инвестиционную политику Казахстана в области охраны окружающей среды

| Показатель                                                                            | 2013    | 2014     | 2015    | 2016    | 2017    | 2018     | 2019     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Объем расходов на охрану окружающей среды в процентах к ВВП                           | 0,36    | 0,35     | 0,43    | 0,32    | 0,32    | 0,31     | 0,32     |
| Темпы прироста затрат на охрану окружающей среды                                      | 18,0    | 8,9      | 24,2    | -12,9   | 15,3    | 8,9      | 16,0     |
| Инвестиции, млн. тенге                                                                | 77500,4 | 103492,2 | 82883,2 | 43936,9 | 86962,0 | 111161,4 | 198721,6 |
| Темп прироста инвестиций, %                                                           |         | 33,54    | -19,91  | -46,99  | 97,92   | 27,83    | 78,77    |
| Доля инвестиций, направленных на охрану окружающей среды в общем объеме инвестиций, % |         | 1,6      | 1,2     | 0,6     | 1,0     | 1,0      | 1,6      |
| Примечание – рассчитано авторами на основе источника [11]                             |         |          |         |         |         |          |          |

В отраслевом разрезе на долю промышленности в 2019 году в Республике Казахстан приходилось 86,8 % всех инвестиций на охрану окружающей среды, из них 58,3 % – на электроснабжение, подачу газа, пара и воздушное кондиционирование, 21,6 % – на обрабатывающую промышленность. В горнодобывающую промышленность и разработку карьеров было привлечено 6,6 % инвестиций, практически столько же в строительство.

Можно констатировать, что политика инвестирования в зеленую экономику для Казахстана пока не оправдывает себя. По показателю Индекс эффективности борьбы с изменением климата CCPI (Climate Change Performance Index), составляемому экологической организацией Germanwatch, в 2020 году Казахстан вошел в красную зону, заняв 54 место [13]. Всего же в рейтинге CCPI принимает участие 61 страна из числа стран, на долю которых приходится более чем 90 % глобальных выбросов парниковых газов.

Таким образом, исследования теории и международной практики ответственных инвестиций особенно актуальны для Казахстана, где соответствующий рыночный сегмент только формируется.

Так, сегодня государственные органы, регулирующие развитие ответственного инвестирования в Казахстане, должны ставить и решать такие задачи, как:

1. Министерство экологии, геологии и природных ресурсов, Министерство национальной экономики, Совет по переходу к «зеленой экономике» при Президенте Республики Казахстан ответственны за **выработку государственной политики и нормативно-правовое регулирование в области ответственного инвестирования и контроль за раскрытием нефинансовой информации;**

2. Консультативный совет по вопросам развития «зеленого» финансирования при Международном финансовом центре «Астана» – **разработка методологической базы и стандартов, проведение тематических исследований и популяризация результатов, рейтинговая оценка предприятий;**

3. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка формирует методику **сертификации, верификации, маркировки и оценки «зеленых» облигаций.**

Отмечая ключевую роль государства в стимулировании «зеленых» инвестиций, следует выделить факторы, которые стимулируют и ограничивают «зеленое» инвестирование (Рисунок 5) [14].



Рисунок 5 – Факторы, стимулирующие и ограничивающие «зелёные» инвестиции и «зелёный» рост  
Примечание – составлено авторами на основе источника [15]

Признавая несомненные преимущества рынка ответственных инвестиций для Казахстана, нельзя нивелировать информационные, регуляторные и структурные ограничения. Наиболее значимое из них связано с тем, что для отечественной финансовой системы характерна неоконтинентальная модель с ее высоким значением банковского и бюджетного финансирования. Это в значительной степени сдерживает внедрение ведущей практики, но не исключает преимущества догоняющего развития.

Развитию ответственного инвестирования в Казахстане препятствуют низкая прозрачность казахстанских компаний, недостатки в корпоративном управлении, слабое внимание бизнеса к экологическим проблемам, высокая концентрация финансового рынка на сырьевых компаниях, менталитет населения, которое не проявляет заметного интереса к ESG-принципам.

### ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

Экономика Казахстан сегодня развивается по «коричневому» сценарию и все еще достаточно сильно ориентирована на добычу полезных ископаемых в ущерб развитию «зеленых» технологий. Драйвером приоритетного продвижения «зеленых» проектов должно выступить государство, только ему под силу осуществить перевод экономики на «зеленые рельсы», сделать его финансово привлекательным для бизнеса.

В этом контексте, для имплементации опыта развития экологически ответственного инвестирования зарубежных стран в Казахстане, деятельность государства может осуществляться по следующим направлениям:

1) меры, требующие инвестирования:

- государственная финансовая поддержка приоритетных отраслей в форме долевого участия в уставном капитале;
  - создание целевых государственных программ по защите всех видов природных ресурсов (атмосферного воздуха, водных и земельных ресурсов);
  - бюджетное финансирование технического перевооружения стратегически важных отраслей с заменой устаревшего традиционного оборудования на экологически современное;
  - государственно-частное инвестирование инфраструктурных зеленых проектов, включая создание экологически чистого общественного транспорта, ВИЭ, возведение энергоэффективных зданий;
  - целевое финансирование научных исследований и разработок по созданию экологически чистых технологий;
  - проведение институциональной реформы, обеспечивающей повышение качества государственного управления состоянием окружающей среды;
  - инвестирование в повышение экологической грамотности и компетентности населения, выделение большего числа государственных образовательных грантов на подготовку специалистов-экологов, а также специалистов по созданию новых экологически чистых технологий;
- 2) меры, не требующие существенных инвестиций:
- углубление международного сотрудничества по вопросам зеленого, низкоуглеродного и устойчивого развития экономики
  - усиление экологического мониторинга за деятельностью предприятий на всех этапах производства;
  - снижение налоговых ставок, введение налоговых каникул для вновь создаваемых «зеленых» предприятий. И наоборот, введение повышенного налога на продукцию, производство которой сопровождается сверхнормативными выбросами парниковых газов;
  - организация системы торговли квотами на выбросы парниковых газов;
  - развитие финансового рынка, в том числе ESG-инвестирования, рынка зеленых облигаций и зеленого кредитования, фондов ответственного инвестирования и т.д.;
  - внедрение ESG-оценки участников рынка;
  - привлечение средств массовой информации и экологических организаций к просветительской деятельности по формированию у населения и представителей бизнеса экологического сознания;
  - совершенствование экологического законодательства в стране на принципиально новых началах, предполагающих гармонизацию интересов общества с возможностями биосферы.
- Очевидно, что предлагаемые меры требуют дальнейшей конкретизации и определения необходимого для их реализации финансового обеспечения.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бобылев С. Н., Горячева А. А. Устойчивое развитие: цели и инвестиции // Социум и власть. – 2017. – № 5(67). – С. 61–64.
2. UN Principles for responsible investment. – UNEP FI, UN Global Compact, 2019. – 10 p.
3. Mishulina S. I. «Green» Investments as an Element of the Mechanism of Greening the Regional Economy // Sochi Journal of Economy. – 2019. – № 13(2). – P. 155-164.
4. Данилов Ю. А. Современное состояние глобальной научной дискуссии в области финансового развития // Вопросы экономики. – 2019. – № 3. – С. 29–47.
5. OECD. Policy Framework for Investment. 2015 Edition. – OECD Publishing, Paris, 2015. – 136 p. – DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208667-en>.
6. Рабочая группа по вопросам ответственного финансирования (ESG-finance). Концепция организации в России методологической системы по развитию зеленых финансовых инструментов и проектов ответственного инвестирования. – М., 2019. – 87 с.
7. Львова Н. А. Концепция устойчивых финансов в контексте развития социально-экономических систем // Современные тренды развития стран и регионов – 2018: Материалы МНПК: в 2 т. / отв. ред. О. В. Ямова. – Тюмень: ТИУ, 2019. – Т. 1. – С. 261–264.

8. Global sustainable investment alliance. Global sustainable investment review 2020 // Global sustainable investment alliance [web-сайт]. – URL: <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf> (Дата обращения: 20.07.2021)
9. Львова Н. А. Ответственные инвестиции: теория, практика, перспективы для Российской Федерации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. – 2019. – № 3(38). – С. 56–67.
10. Cui L., Huang Y. Exploring the schemes for green climate fund financing: International lessons // World Development. – 2018. – № 101. – P. 173-187. – DOI: 10.1016/j.worlddev.2017.08.009.
11. Статистика окружающей среды [Электронный ресурс] // Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [web-сайт]. – 2021. – URL: <https://stat.gov.kz/official/industry/157/statistic/7> (Дата обращения 14.07.2021).
12. Какая страна тратит больше всех на охрану окружающей среды? [Электронный ресурс] // Business Class [web-сайт]. – 28 февраля 2020. – URL: <https://businessclass.md/novosti-mir/kakaya-strana-tratit-bolishe-vseh-na-ohranu-okruzhayuschej-sredy-wh/> (Дата обращения: 15.07.2021).
13. Burck J., Hagen U., Höhne N., Nascimento L., Bals Ch. Climate Change Performance Index. Results 2020. – Germany: Germanwatch, 2020. – URL: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2019/12/ccpi2020.pdf> (Дата обращения: 07.07.2021).
14. Центр международных финансов. «Зелёное» финансирование как механизм финансовой поддержки инвестиционной деятельности в целях обеспечения сбалансированного и устойчивого роста: возможности для России. Отчет о НИР (заключительный). – М.: ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт» (НИФИ), 2016. – 299 с.
15. Центр международных финансов. «Зеленые» инвестиции: инструкция по применению. Краткий справочник. – М.: ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт» (НИФИ), 2017. – 48 с.

## REFERENCES

1. Bobylev, S. N. and Goryacheva, A. A. (2017). Ustojchivoe razvitie: celi i investicii. Society and Power, 5(67), 61–64 (In Russian).
2. UN (2019). Principles for responsible investment. UNEP FI, UN Global Compact, 10 p.
3. Mishulina, S. I. (2019). «Green» Investments as an Element of the Mechanism of Greening the Regional Economy. Sochi Journal of Economy, 13(2), 155-164.
4. Danilov, Yu. A. (2019). Sovremennoe sostoyanie global'noj nauchnoj diskussii v oblasti finansovogo razvitiya. Voprosy Ekonomiki, 3, 29–47 (In Russian).
5. OECD (2015). Policy Framework for Investment. 2015 Edition. OECD Publishing, Paris, 136 p., DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208667-en>.
6. Working Group on Responsible Finance (ESG-finance) (2019). Konceptiya organizacii v Rossii metodologicheskoy sistemy po razvitiyu zelenyh finansovyh instrumentov i proektov otvetstvennogo investirovaniya. Moscow, 87 p. (In Russian).
7. Lvova, N. A. (2019). Konceptiya ustojchivyh finansov v kontekste razvitiya social'no-ekonomicheskikh system. Sovremennye trendy razvitiya stran i regionov – 2018: Materialy MNPK, 1, 261–264 (In Russian).
8. Global sustainable investment alliance. (2019). The Global Sustainable Investment Review 2018. Global sustainable investment alliance (GSIA) website. Retrieved July 20, 2021, from: [http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/06/GSIR\\_Review2018F.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/06/GSIR_Review2018F.pdf).
9. Lvova, N. A. (2019). Otvetstvennye investicii: teoriya, praktika, perspektivy dlya Rossijskoj Federacii. Scientific journal NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management", 3(38), 56–67 (In Russian).
10. Cui, L. and Huang, Y. (2018). Exploring the schemes for green climate fund financing: International lessons. World Development, 101, 173-187, DOI: 10.1016/j.worlddev.2017.08.009.
11. Statistics of environment. (2021). Bureau of national statistics of the Agency for strategic planning and reforms of the Republic of Kazakhstan website. Retrieved July 14, 2021, from <https://stat.gov.kz/official/industry/157/statistic/7> (In Russian).

12. Kakaya strana tratit bol'she vsekh na ohranu okruzhayushchej sredy? (February 28, 2020). Business Class. Retrieved July 15, 2021, from <https://businessclass.md/novosti-mir/kakaya-strana-tratit-bolishe-vseh-na-ohranu-okruzhayuschej-sredy-wh/> (In Russian).

13. Burck, J., Hagen, U., Höhne, N., Nascimento, L. and Bals, Ch. (2020). Climate Change Performance Index. Results 2020. Germanwatch, Germany. Retrieved July 7, 2021, from <https://nonews.co/wp-content/uploads/2019/12/ccpi2020.pdf>.

14. International Financial Centre. (2016). «Zelyonoe» finansirovanie kak mekhanizm finansovoj podderzhki investicionnoj deyatel'nosti v celyah obespecheniya sbalansirovannogo i ustojchivogo rosta: vozmozhnosti dlya Rossii. Otchet o NIR (zaklyuchitel'nyj). Federal State Budgetary Institution Research Financial Institute (NFI), Moscow, 299 p. (In Russian).

15. International Financial Centre. (2017). «Zelenye» investicii: instrukciya po primeneniyu. Kratkij spravochnik. Federal State Budgetary Institution Research Financial Institute (NFI), Moscow, 48 p. (In Russian).

### DEVELOPMENT OF ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE INVESTMENT: IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE FOR KAZAKHSTAN

Ye. V. Varavin<sup>1</sup>, M. V. Kozlova<sup>1\*</sup>, M. Yu. Makovetskiy<sup>2</sup>

<sup>1</sup>D. Serikbayev East Kazakhstan Technical University,  
Ust-Kamenogorsk, Republic of Kazakhstan

<sup>2</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russian Federation

---

#### ABSTRACT

*The purpose of the research* is to systematize and clarify scientific and theoretical approaches to determining the essence and economic content of environmentally responsible investment within the framework of the ESG-investment concept and to study the possibility of their implementation in Kazakhstani practice.

*Methodology* – the methods included scientific abstraction, inductive, deductive and comparative analysis. In addition, special methods were applied: comparison, monographic, normative, economic and statistical (statistical sample, economic grouping, calculation of statistical indicators, including absolute and relative values).

*Originality / value* – the obtained research results can be applied in Kazakhstan in improving the state policy in the field of "green" financing in Kazakhstan, responsible investment of measures to counter environmental threats.

*Findings* – the results defined the essence of responsible investment within the framework of the ESG-investment concept, taking into account the unity of environmental, social and corporate governance factors. The analysis of the state and development of responsible investment in economically developed countries was held. Possibilities of forming an ecosystem of financial support for environmentally responsible investments in Kazakhstan were clarified. The factors constraining and stimulating the inflow of investments into green economy projects are highlighted, as well as measures of state support for the development of environmentally responsible investment in the country were proposed. The results of this research can be applied in Kazakhstan to improve the state policy in the field of "green" financing, responsible investment of measures to counter environmental threats and challenges.

*Keywords:* sustainable development, «green economy», «green» investments, responsible investment, ESG-investment.

*Acknowledgments:* The research was carried out within the framework of the grant funding of the Science Committee of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan (№ AR08856044

«Formation of an effective ecosystem of financial support for environmentally responsible investments in Kazakhstan»).

## ЭКОЛОГИЯЛЫҚ ЖАУАПТЫ ИНВЕСТИЦИЯНЫ ДАМУ: ҚАЗАҚСТАН ҮШІН ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕНІ ЖҮЗЕГЕ АСЫРУ

Е. В. Варавин<sup>1</sup>, М. В. Козлова<sup>1\*</sup>, М. Ю. Маковецкий<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Д. Серікбаев Шығыс Қазақстан техникалық университеті,  
Өскемен, Қазақстан Республикасы

<sup>2</sup>С. Ю. Витте атындағы Мәскеу университеті,  
Мәскеу, Ресей Федерациясы

---

### АНДАТПА

*Зерттеу мақсаты* – ESG инвестицияларының тұжырымдамасы шеңберінде экологиялық жауапты инвестициялардың мәні мен экономикалық мазмұнын анықтаудың ғылыми-теориялық тәсілдерін жүйелеу және нақтылау, оларды Қазақстанның тәжірибесіне енгізу мүмкіндігін зерттеу.

*Әдіснамасы* – зерттеу процесінде білімнің жалпы ғылыми әдістері қолданылды: ғылыми абстракция, индуктивті, дедуктивті, салыстырмалы талдау. Сонымен қатар, арнайы әдістер қолданылды: салыстыру, монографиялық, нормативті, экономикалық және статистикалық (статистикалық іріктеу, экономикалық топтау, статистикалық көрсеткіштерді есептеу, абсолютті және салыстырмалы мәндерді қоса) әдістер.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы* – зерттеу нәтижелерін Қазақстанда «жасыл» қаржыландыру саласындағы мемлекеттік саясатты жетілдіру, экологиялық қауіп-қатерлер мен сынақтарға қарсы іс-шараларға жауапты инвестициялау кезінде қолдануға болады.

*Зерттеу нәтижелері* – қоршаған орта факторлардың, әлеуметтік факторлардың және корпоративтік басқару факторларының бірлігін ескере отырып, ESG инвестициялық тұжырымдамасы аясында жауапты инвестициялардың мәні анықталды; экономикалық дамыған елдерде жауапты инвестициялардың жағдайы мен дамуына талдау жүргізілді; Қазақстандағы экологиялық жауапты инвестицияларды қаржылық қолдаудың экожүйесін қалыптастыру мүмкіндіктеріне бағалау жүргізілді; «жасыл» экономика жобаларына инвестициялар ағынын тежейтін және ынталандыратын факторлар айқындалды, сондай-ақ елдегі экологиялық жауапты инвестицияларды дамытуға мемлекеттік қолдау шаралары ұсынылды.

*Түйін сөздер*: тұрақты даму, «жасыл» экономика, «жасыл» инвестициялар, жауапты инвестициялар, ESG-инвестициялар.

*Алғыс*: Зерттеу Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі Ғылым комитетінің мемлекеттік гранты шеңберінде дайындалған (№ AR08856044 «Қазақстандағы экологиялық жауапты инвестицияларды қаржылық қолдаудың тиімді экожүйесін қалыптастыру»).

### ОБ АВТОРАХ

**Варавин Евгений Владимирович** – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский государственный технический университет имени Д. Серикбаева, Усть-Каменогорск, Республика Казахстан, e-mail: vev1974@mail.ru, ORCID: 0000-0002-7257-9213

**Козлова Марина Васильевна** – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский государственный технический университет имени Д. Серикбаева, Усть-Каменогорск, Республика Казахстан, e-mail: Mara\_koz@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3381-4997\*

**Маковецкий Михаил Юрьевич** – кандидат экономических наук, доцент, Московский университет имени С. Ю. Витте, Москва, Российская Федерация, e-mail: mmakovetsky@muiv.ru

MPHTH 06.52.17

JEL Classification: M1; M14; M54; J24

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-64-81>

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EVIDENCE FROM KAZAKHSTAN

M. Arslan<sup>1</sup>, D. Abeuova<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>KIMEP University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

*Purpose:* This study aims to analyze how Corporate Social Responsibility (CSR) affects employees' organizational commitment.

*Design / methodology / approach:* Data were collected through a self-administered survey questionnaire. A total of 230 complete questionnaires were obtained from restaurant employees in Kazakhstan. The Cronbach alpha, descriptive statistics, correlation analysis, and regression were employed to examine the association among corporate social responsibility and organizational commitment.

*Findings:* The findings reveal that employees show more commitment to organization if involved in CSR activities. Results reveal a significant positive relationship of all four perspectives of CSR with organizational commitment.

*Practical and Theoretical Implications:* This study sheds light on the reconsideration of CSR initiatives in developing loyal employees. This study also confirms the social identity theory and suggests that employees are social actors who join the organization if it best suits their self-interests, especially in context of CSR.

*Originality / value:* Notwithstanding the significance of CSR awareness, several studies have explored customers' and firms' perceptions, whereas only a few studies have explored employees' CSR perceptions. This study deepens the knowledge and aftermath of CSR from the employees' perception. It is pivotal to know the employees' perceptions of CSR activities for restaurant management because employees turn CSR statements into actions. According to our best knowledge, this is the first study that investigates the impact of CSR on the organizational commitment of service sector employees in Kazakhstan.

*Keywords:* corporate social responsibility, restaurants, organizational commitment, Kazakhstan, correlation, regression.

### INTRODUCTION

Recently, corporate social responsibility (CSR) has been a hot topic and gained evolving interests from the board of directors, regulators, and research scholars around the globe. Several studies have focused on CSR in different industries such as logistics [1], tourism and hospitality industry [2-5] among others. Mozes, Josman [1] recognized the inevitability of harmonizing effectiveness and improving a constructive image through social and environmental responsibility. Musgrave [2] found that more than 50 % of surveyed industry professionals argued the awareness and pressures from customers to involve in CSR activities. Therefore, firms are under severe pressure from auditors, regulators, and customers to seek advice and guidance about CSR activities [3]. Tsai, Tsang [4] documented that “*in the context of the hospitality and tourism industry, the concerns on CSR are a response to the guidelines established by the World Travel and Tourism Council and the United Nation World Tourism Organization (UNWTO), as well as the environmental awareness raised by the Green Hotels Association*” [4, p.1143]. Marin, Ruiz [5] argued that CSR is used as a marketing tool by many firms which helps increase customer satisfaction and image of the firm. Similarly, scholar also found that potential employees also consider and give weightage to CSR activities while finding jobs [6]. Despite its importance, this studies are limited to explore the effect of CSR and employee [7], and this area is still progressing. Several reports highlighted the importance and benefits of CSR activities in potential skilled

employees [8]. Literature suggests that those manufacturing companies may have more pressure for CSR initiatives from media and society that are involved in the discharge of detrimental waste into the environment [9; 10]. On the other side, nonmanufacturing firms may face less pressure because they have less hazards compared to their counterparts [11; 12]. In sum, CSR is essential for all the stakeholders inside and outside of the firm. Scholars also contended that firms involve in CSR activities to tackle the pressure of media and society as a whole to promote their good image [13]. Such firms ponder employees as internal customers, and the success of the firm relies on their commitment. Scholars argued that CSR is the application of international standards in doing business [14]. Yerniyazova and Smailova [14] argued that CSR is taken as a phenomenon and firms consider CSR as preserving existing ones and creating new jobs, paying taxes in full, and appropriate employee compensation package. Scholars argued that the Republic of Kazakhstan (RK) is perhaps the leader in the field of CSR among all Central Asia. CSR can be tracked back in mid 1990s in independent Kazakhstan with the entry of foreign companies to the market, which had already demonstrated their social responsibility [14]. However, the CSR concept is still considered relatively new in Kazakhstan and the awareness of CSR is evolving [15]. Yet, a shared understanding of the concept of CSR in Kazakhstan has not yet been formed. Though scholars underlined to investigate the link among organizational commitment and CSR [16; 17] however, CSR in Asia, especially in Central Asia is still under research and unclear [15; 18-20]. In addition, employees' self-evaluation of CSR initiatives is either absent or neglected. This provides us an opportunity to conduct this study and ponder the CSR from employees' perspectives. The question arises that how employees' perception of CSR affects organizational commitment?

Drawing on a sample of 230 employees of restaurants in Kazakhstan, this study investigates the employees' perception of CSR and its effect on organizational commitment (OC). Nevertheless, the studies on CSR are growing, this area is still limited especially in the service sector of an emerging economy like Kazakhstan.

**Literature Review.** Donaldson and Preston [21] contended CSR as a method of self-regulating mechanism. Chapple and Moon [22] emphasized the recognition and significance of CSR worldwide. Nevertheless, the conceptualization of CSR is still different, and scholars have not reached to a collective opinion on CSR [23] due to distinctions in socio-economic factors among different research contexts. Several firms voluntarily publish CSR reports to signal their commitment to act socially responsibly [24; 25], gain business legitimacy [26], protect firm value and reputation [27], reduce information asymmetry between firms and investors [28; 29], and signal future financial performance [30] due to evolving significance of CSR activities for firms' future financial performance. Therefore, this divergence reflects different perspectives of CSR and substantially affects the development and implementation of CSR policies and initiatives. Culture is a shared deposit of knowledge, experience, and behavior which aids in the classification of one society from other [31]; therefore, it is significant to comprehend the impact of cultural factors on CSR. Indubitably, cultural expectations motivate corporate social responsibility initiatives and developmental differences and impediments among developed and developing countries. The studies on CSR are developing to compare and contrast the distinctions in CSR among different contexts and countries, however, most of the studies have primarily focused on Western European and North American countries [32; 33]. Most of the existing CSR studies have evolved in Western countries and there is a dire need to conduct similar studies in developing countries, especially in Asia, due to recent business developments. In addition, the challenges and peculiarities are different in Asia as compared to their Western counterparts, which may challenge the uniformity of policies. Scholars argued that employees' attitudes are influenced by societal norms and found lower CSR levels in Asia than Western counterparts [20; 34]. Scholars also found diverse responses among European, North American, and Asia countries [35].

Chapple and Moon [22] documented that CSR research is limited in Asia and is not widely explored. On the other side, western researchers and practitioners have highlighted the importance of CSR and increase its awareness. Asian countries usually draw their policies on western practices and ideas. Therefore, they have focused more on environmental issues in recent years. Forsyth [36] emphasized the need of public-private cooperation in promoting the technology transfer among Philippines and Thailand while Hills and Welford [37] examined the governance characteristics of environmental responsibility among Chinese firms. The studies are still limited to some specific Asian industries, and there is a need to conduct more research. Ali, Nasruddin [38] examined the association among internal CSR and OC in the banking sector and found a significant positive

relationship. Roudaki and Arslan [39] also found similar findings in the service sector of Pakistan. Turker [40] conducted a study to investigate the relationship among CSR and OC of the employees on the lenses of Social Identity Theory (SIT). SIT contends that individuals have affiliations with related group and identify and define themselves accordingly. As a result, their CSR perception provides positive commitments and outcomes [41; 42]. Turker [40] found that CSR to social and non-social stakeholders, employees, and customers were the significant predictors of organizational commitment. He did not find any link of CSR to employee commitment and government. Brammer, Millington [43] conducted a study to investigate the relationship of three aspects of socially responsible behavior (CSB) on organizational commitment (OC) among employees of a financial service company. Drawing on a sample of 4712 employees, they found that external CSB has a positive association with OC and that the contribution of CSB to OC is at least as significant as job satisfaction.

It is evident from the existing literature that employees show more loyalty and commitment towards ethical and socially responsible organizations, and they feel satisfied and distinct. Additionally, Gong, Chang [44] contended that ethical and social responsibility promotes exchange of relationships among employees and consequently their commitments towards the organization. Farooq, Payaud [45] found that CSR toward employees is the strongest predictor of employees' trust, identification, and affective organizational commitment out of four CSR components. Du, Bhattacharya [46] reported that psychological contract theory and Internal marketing theory may help in technology transfers. In Asia, only a limited number of studies have been conducted which focuses only on few industries. Mory, Wirtz [47] conducted a study among employees of a renewable energy company and found that internally perceived CSR strongly impacts employees' affective organizational commitment and comparatively low influences normative organizational commitment. They also documented that affective commitment mediates normative organizational commitment. Mensah, Agyapong [48] conducted a study in Ghana and documented a strong positive association between engagement in CSR and employee commitment. They also documented that this relationship becomes insignificant by controlling years of working and educational level. However, Gender does not confound this relationship. Similarly Thang and Fassin [49] conducted a study in Vietnam and found that internal CSR has a significant positive association with OC. They argued that training and education, health and safety, and labor relations had a significant impact on organizational commitment, however social dialogue and work-life balance has no significant association with organizational commitment. Kim, Woo [6] conducted a study to investigate the effect of CSR on quality of working life, job satisfaction, and overall quality of life. They found that philanthropic and economic CSR positively affected quality of working life, while legal and ethical CSR did not affect it. Similarly, Khaskheli, Jiang [50] conducted a study to investigate the relationship between CSR and organizational citizenship behavior. They found a positive and significant association of employees' CSR perception with organizational citizenship behavior, affective commitment, and intrinsic job satisfaction.

Organizational commitment is an extensively studied concept in organization psychology [51] and denotes the affiliation of employees with their firms [52]. Scholars argued that committed employees have trust in the organization's mission and vision which provides them motivation to make positive contribution in achieving them [53]. Scholars divided the organizational commitment model into three different dimensions; continuance commitment (perceive high costs), affective commitment (positive attachment), and normative commitment (moral obligations) [53-55]. A meta-analysis of these three parts of organizational commitment was performed by Meyer, Stanley [55]. They reported a significant positive relationship with organizational citizenship behavior, stress, attendance, and performance. Several scholars have only considered affective commitment to study OC [40; 56]. Based on a similar perspective, this study also only used affective commitment to investigate its link with perceived CSR. This study is similar to the study of Roudaki and Arslan [39]. Linfei and Qingliang [57] reported CSR as capital rather a cost in their Chinese study. They found that CSR engaged firms performed better both economically and socially as compared to their counterparts. Ali, Nasruddin [38] conducted a study in the Jordanian banking sector and investigated the link between internal CSR and OC. They found a positive relationship among internal corporate social responsibility and OC. On the other side, Murphy and Abeysekera [58] found that Indian software firms adapted dual strategies in reporting CSR activities. Scholars found that employees incline more recognition and value towards socially responsible organizations and show significant commitment to such organizations [39; 49]. Similarly, Gong, Chang [44]

also contended that ethical and social responsibility increases employee commitment towards the organization due to the positive image of such organizations in society. Mostly loyalty and commitment are considered as one topic, however, scholars argued them as two separate topics. In organizational behavior literature, several scholars have defined organizational commitment differently. Some scholars have defined organizational commitment as an attitudinal phenomenon [53] while others defined it as a behavioral phenomenon [59] which involves moral obligation. Commitment enhances the moral obligation and more committed employees find ways to increase efficiency. On the other side, customers' attachment is called loyalty and does not involve any obligation. It is found that committed employees exercise autonomy and self-control without requiring extra supervision and willing to do any duty. Scholars argued that loyalty is driven by commitment and it is more stressful [60] where employee performs duty beyond the job's requirements. In recent years, universities have incorporated CSR in their curriculum due to societal demand and are adapting more sustainable solutions [60]. The CSR measures are still under debate, and several scholars have used different CSR measures [39; 40]. This study adapts the CSR frame of Carroll [61] for its suitability for the last 40 years. Roudaki and Arslan [39] also used a similar framework in their CSR research. We adopted the quantitative approach due to nature and objectives of the study. Carroll [61] divided CSR into four dimensions of economic, legal, ethical, and philanthropic. This study takes these all four dimension as independent variables, while organizational commitment was taken as a dependent variable. This study developed and proposed a theoretical model for exploring the link among CSR and organizational commitment, as presented in Figure 1.

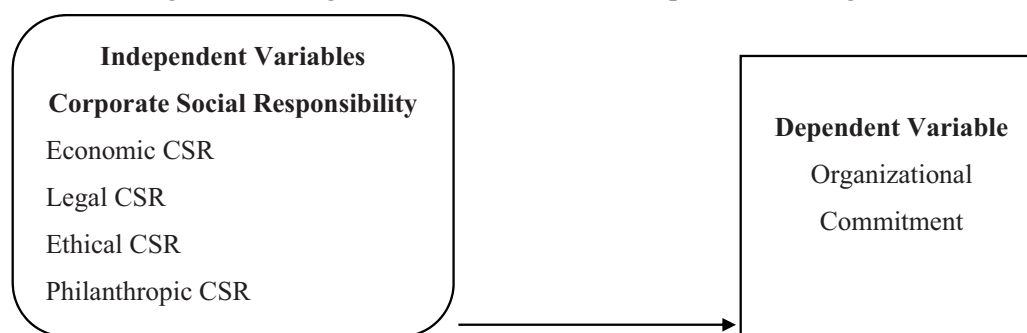


Figure 1 – Theoretical Model  
Note – developed by authors.

**Methodology.** This section expounds on the methodology of the study. This study developed a questionnaire and took organizational commitment as dependent variable while four dimensions of CSR (such as economic, legal, ethical, and philanthropic) as independent variables (Figure 1). We adapted the CSR scale from Lee, Lee [62] due to broader acceptability and use in existing literature [39]. The scale was comprised of 29 items, measuring the four dimensions of CSR i.e., economic, legal, ethical, and philanthropic. Philanthropic CSR has 8 items while economic, legal, and ethical CSR have 7 items each, and all 29 items were measured on the five-point Likert scale from “strongly disagree to strongly agree”. OC scale was adapted from Allen and Meyer [53] and has 8 items. These items were also measured on five-point Likert scale. A pilot study was also conducted to test the reliability of the scales. The questionnaire was sent to ten respondents to check the reliability of the scales. The questionnaire is available as Appendix A.

**Sample and Data analysis.** The data were collected from service sector employees in Kazakhstan by a self-administered survey method. The questionnaire was translated to Russian and Kazakh languages because majority of people understand both languages. In total, 20 big restaurants were selected from the Almaty region of Kazakhstan through purposive sampling. Only those restaurants were selected that have more than 15 employees. After selecting the restaurants, we sent 15 questionnaires to each restaurant, thus, a total of 300 questionnaires were distributed. This also helps in assigning equal weights. After following up, we received 250 filled questionnaires, 20 questionnaires were excluded from the final sample due to incomplete or wrong fillings. Thus, this provided us a final sample of 230.

Overall, the response rate was 76.6 % that is acceptable because Welford [35], and Roudaki and Arslan [39] also found a comparative percentage in the other Asian countries. We analyzed the data with the help of SPSS 24. We took gender as control variable and performed the descriptive statistics, correlation, and regression analysis. Table 1 reveals the results of Cronbach's alpha ranged from 0.781 to 0.920 which shows the acceptability and reliability of the scales.

Table 1 – Results of Cronbach's Alpha

| Sr#                            | Variables                 | Items | Cronbach's Alpha |
|--------------------------------|---------------------------|-------|------------------|
| 1                              | Economic CSR              | 7     | 0.920            |
| 2                              | Legal CSR                 | 7     | 0.878            |
| 3                              | Ethical CSR               | 7     | 0.812            |
| 4                              | Philanthropic CSR         | 8     | 0.843            |
| 5                              | Organizational Commitment | 8     | 0.781            |
| Note – compiled by the authors |                           |       |                  |

**Results.** Table 2 reveals the results of demographic variables. The sample consisted of employees of restaurants in Kazakhstan. It can be seen that the service sector, especially restaurants, are dominated by females, who represent 52.17 % of the total sample size. The male respondents were only 47.83 %. Majority of the respondents (42.61 %) were aged between 25 to 31 years old, while of 26.09 % respondents were 32 to 38 years old. There were also very young respondents who aged from 18 to 24 years and represented 21.74 % of total population.

Findings also show that 35.65 % of respondents have a graduate degree while 33.48 % have a postgraduate degree. The 30.87 % of respondents have an undergraduate degree. At the end, the findings reveal that most of the respondents (48.70 %) have less than 6 years of experience. while only 18.70 % of respondents have more than 15 years of experience.

Table 2 – Results of Demographic Variables

| Demographics                   | N   | %       |
|--------------------------------|-----|---------|
| Gender                         |     |         |
| Male                           | 110 | 47.83 % |
| Female                         | 120 | 52.17 % |
| Age                            |     |         |
| 18-24 years                    | 50  | 21.74 % |
| 25-31 years                    | 98  | 42.61 % |
| 32-38 years                    | 60  | 26.09 % |
| 39 and above years             | 22  | 9.57 %  |
| Education                      |     |         |
| Undergraduate                  | 71  | 30.87 % |
| Graduate                       | 82  | 35.65 % |
| Postgraduate                   | 77  | 33.48 % |
| Experience                     |     |         |
| Less than 6 years              | 112 | 48.70 % |
| 6-10 years                     | 45  | 19.57 % |
| 11-15 years                    | 30  | 13.04 % |
| 16 and above years             | 43  | 18.70 % |
| N = 230                        |     |         |
| Note – compiled by the authors |     |         |

Table 3 reveals the results of correlation analysis among independent and dependent variables while controlling the effect of gender. The results show that a positive relationship between all four dimensions of CSR and organizational commitment. Nevertheless, the OC has a moderate correlation of around 0.25 with CSR dimensions. This implies that as the level of awareness about dimensions of CSR increases, the employees show more commitment to the organizational objectives.

Table 3 – Results of Correlation Analysis

|                                | Control Variable | Economic CSR | Legal CSR | Ethical CSR | Philanthropic CSR | Organizational Commitment |
|--------------------------------|------------------|--------------|-----------|-------------|-------------------|---------------------------|
| Economic CSR                   | Gender           | 1            |           |             |                   |                           |
| Legal CSR                      |                  | 0.283        | 1         |             |                   |                           |
| Ethical CSR                    |                  | 0.107        | 0.241     | 1           |                   |                           |
| Philanthropic CSR              |                  | 0.246        | 0.347     | 0.394       | 1                 |                           |
| Organizational Commitment      |                  | 0.250        | 0.276     | 0.246       | 0.287             | 1                         |
| Note – compiled by the authors |                  |              |           |             |                   |                           |

Table 4 shows the results of regression analysis for Model 1 and Model 2. Model 1 takes gender as control variables while Model 2 takes all four dimensions of CSR (i.e., economic CSR, legal CSR, ethical CSR, and philanthropic CSR) as independent variables and investigate their impact on a dependent variable (i.e., organizational commitment). Several existing studies also took gender as control variable and theoretical background on the relation between gender and organizational cynicism (OC) is very slim. Most of the studies that control for gender variable found no significant effect of gender on organizational cynicism [63; 64]. Model 1 also reveals an insignificant positive relationship between gender and organizational commitment. However, the  $R^2$  is 0.21 % which can be ignored. The primary purpose of this regression was to control the effect of gender in Model 2.

Model 2 reveals the results of all four dimensions of CSR with organizational commitment. The p and t values reveal that economic CSR, legal CSR, ethical CSR, and philanthropic CSR have significant positive relationship with organizational commitment. The findings show that 15.87 % change in organizational commitment is due to these explanatory variables while remaining is due to unobserved variables. The findings imply that service sector employees consider CSR activities and give weightage to it, and they become more committed towards organization if it is implementing CSR activities.

**Discussions and Conclusions.** This study analyzes how CSR affects the organizational commitment of employees in the service sector of Kazakhstan. Drawing on a sample of 230 employees from Kazakhstani restaurants, this study finds that employees give weightage to CSR activities while searching for the jobs. This also shows that CSR awareness is increasing rapidly in Kazakhstan, and employees are giving weightage to CSR activities when considering potential jobs. These findings are consistent with Hofman and Newman [65]. The study also finds that employees also consider transparency, fairness, organizational environment, and social relationship. It is also argued that service sector companies respond to the new socio-economic needs in any country. It not only helps them in building the good image among society but also helps in retaining the employees. These findings are consistent with findings of Roudaki and Arslan [39].

Table 4 – Results of Regression Analysis

|                                | Model 1 |                |        |        | Model 2 |                |       |        |
|--------------------------------|---------|----------------|--------|--------|---------|----------------|-------|--------|
| Variables                      | Beta    | Standard Error | t      | Sig    | Beta    | Standard Error | t     | Sig    |
| Intercept                      | 27.625  | 0.4245266      | 65.072 | 0      | 10.909  | 2.65114        | 4.115 | 0      |
| Gender                         | 0.42045 | 0.6138645      | 0.685  | 0.4941 | 0.549   | 0.57156        | 0.961 | 0.338  |
| Economic CSR                   |         |                |        |        | 0.1639  | 0.06563        | 2.498 | 0.0132 |
| Legal CSR                      |         |                |        |        | 0.1454  | 0.06724        | 2.163 | 0.0316 |
| Ethical CSR                    |         |                |        |        | 0.1551  | 0.07386        | 2.100 | 0.0368 |
| Philanthropic CSR              |         |                |        |        | 0.1449  | 0.07264        | 1.995 | 0.0472 |
| R                              | 0.04531 |                |        |        | 0.3984  |                |       |        |
| R <sup>2</sup>                 | 0.0021  |                |        |        | 0.1587  |                |       |        |
| Adjusted R <sup>2</sup>        | -0.0023 |                |        |        | 0.1399  |                |       |        |
| Sum of square total            | 4941.0  |                |        |        | 4941.0  |                |       |        |
| Df (residual)                  | 228     |                |        |        | 224     |                |       |        |
| Note – compiled by the authors |         |                |        |        |         |                |       |        |

Since employees recognize the importance of CSR; this study examined the effect of perceived CSR on the organizational commitment of employees in the service sector of Kazakhstan. In particular, this study focuses on investigating the link of economic, legal, ethical, and philanthropic CSR with organizational commitment of employees. It is argued that organizational commitment is affected positively due to employees' perception of CSR. Existing studies support this argument and also documented a positive relationship among CSR and organizational commitment [38; 39; 65]. Employees show more loyalty and commitment towards those organizations which implement CSR activities and are transparent. Subsequently, this may increase employees' motivation and performance, and eventually overall firm performance. Therefore, it is pivotal for Kazakhstani firms to adapt CSR activities.

This study supports the notion that firms should endeavor for social and ethical behavior of the organization. The multiple regression analysis showed that philanthropic activities such as “contributing towards the betterment of community” and “helping poor people” and economic CSR activities such as “reducing operating costs” and “establishing long-term strategies” are most significant factors affecting employees' level of organizational commitment. This study highlighted that HR managers should ponder CSR activities in strategy and resource management, communication and organizational practices to boost commitment and finally the firm performance which is similar to the argument of Fu et al., [66]. Furthermore, transparent and fair policies, and CSR activities help in attracting and retaining qualified and skilled individuals and also increase their motivation and commitment for the organization. The findings of this study showed that service sector firm should not compromise on their CSR activities, especially restaurants and hotels, as this may help in building good image among customers and retaining qualified employees.

This study sheds light on the of CSR initiatives in developing loyal employees. This study also confirms the social identity theory and suggests that employees are social actors who join the organization if it best suits their self-interests, especially in context of CSR. Notwithstanding the significance of CSR awareness, several studies have explored customers' and firms' perceptions, whereas only a few studies have explored employees' CSR perceptions especially in Kazakhstan. This study deepens the knowledge and aftermath of CSR from the employees' perception. It is pivotal to know the employees' perceptions of CSR activities for restaurant management because employees turn CSR statements into actions. According to our best knowledge,

this is the first study that investigates the impact of CSR on the organizational commitment of service sector employees in Kazakhstan.

**Limitations and Directions for Future Research.** This study has several limitations and also provides some recommendations for future research. First, the study used the purposive sampling technique and only considered those restaurants of Kazakhstan that have more than 15 employees. The sample size was 230 participants only from the Almaty region, which may not represent the overall service sector or restaurant industry in Kazakhstan. Future scholars may collect data from larger sample and from other sectors. Second, the generalization of findings is limited to restaurants in Kazakhstan; future scholars can explore other cultural contexts and geographical settings, especially Central Asian countries, which will identify new aspects. Third, this study only considered organizational commitment as the dependent variable; future scholars can add more dependent variables like organizational citizenship behavior, employee performance, and satisfaction. In the last, this study only used descriptive statistics, regression, and correlation analysis, future scholars may use other sophisticated statistical techniques like factor analysis and structural equation modeling.

## REFERENCES

1. Mozes M., Josman Z., Yaniv E. Corporate social responsibility organizational identification and motivation // *Social Responsibility Journal*. - 2011. - № 7. - P. 310-325.
2. Musgrave J. Moving towards responsible events management // *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. - 2011. - № 3(3). - P. 258-274.
3. Fu H., Ye B. H., Law R. You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility // *International Journal of Hospitality Management*. - 2014. - № 40 - P. 62-70.
4. Tsai H., Tsang N. K., Cheng S. K. Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong // *International Journal of Hospitality Management*. - 2012. - № 31(4) - P. 1143-1154.
5. Marin L., Ruiz S., Rubio A. The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior // *Journal of business ethics*. - 2009. - № 84(1). - P. 65-78.
6. Kim H. L., Woo E., Uysal M., Kwon N. The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. - 2018. - P. 1584-1600.
7. Larson B. V., Flaherty K. E., Zablah A. R., Brown T. J., Wiener J. L. Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context // *Journal of the Academy of Marketing Science*. - 2008. - № 36(2). - P. 271-277.
8. Franklin D. E. Just good business: A special report on corporate social responsibility // *The Economist*. - 2008. - № 386(8563). - 15 p.
9. Moerman L., Van Der Laan S. Social reporting in the tobacco industry: all smoke and mirrors? // *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. - 2005. - P. 374-389.
10. Leung TC-H., Snell R. S. Strategies for social and environmental disclosure: The case of multinational gambling companies // *Journal of business ethics*. - 2019. - P. 1-21.
11. Haider M. B., Nishitani K. Views of corporate managers on assurance of sustainability reporting: evidence from Japan // *International Journal of Disclosure and Governance*. - 2020. - P. 1-19.
12. Bonifácio Neto J., Branco M. Controversial sectors in banks' sustainability reporting // *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. - 2019. - № 26(6). - P. 495-505.
13. Bhattacharya C. B., Sen S., Korschun D. Using corporate social responsibility to win the war for talent // *MIT Sloan management review*. - 2008. - № 49(2). - P. 37-44.
14. Yerniyazova A., Smailova Z. Corporate Social Responsibility Of Business In The Republic Of Kazakhstan // *Научный журнал «Доклады НАН РК»*. - 2019. - № 4. - P. 76-82.
15. Orazalin N. Corporate governance and corporate social responsibility (CSR) disclosure in an emerging economy: evidence from commercial banks of Kazakhstan // *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. - 2019. - P. 490-507.

16. Rodrigo P., Arenas D. Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes // *Journal of Business Ethics*. – 2008. – №83(2). – P. 265-283.
17. Jamali D., Karam C. Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study // *International Journal of Management Reviews*. – 2018. – №20(1). – P. 32-61.
18. De Roeck K., Farooq O. Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors // *Journal of Business Ethics*. – 2018. – №151(4). – P. 923-939.
19. Nematullakyzy U. Z., Zhou X., editors. Historical Development of Corporate Social Responsibility Concept in Kazakhstan // *International Conference on Geo-Spatial Knowledge and Intelligence*. – Springer. – 2017. – P. 48-54.
20. Chapple W., Moon J. Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting // *Business & society*. – 2005. – №44(4). – P. 415-441.
21. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // *Academy of management Review*. – 1995. – №20(1). – P. 65-91.
22. Chapple W., Moon J. CSR agendas for Asia // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. – 2007. – №14(4). – P. 183-188.
23. Matten D., Moon J. The dynamics of CSR in a comparative perspective: convergence towards divergent hybrids // *Ethical Business Leadership in Troubling Times: Book*. – Edward Elgar Publishing. – 2019. – P. 22-40.
24. Lanis R., Richardson G. Corporate social responsibility and tax aggressiveness: An empirical analysis // *Journal of Accounting and Public Policy*. – 2012. – №31(1). – P. 86-108.
25. Huseynov F., Klamm B. K. Tax avoidance, tax management and corporate social responsibility // *Journal of Corporate Finance*. – 2012. – №18(4). – P. 804-827.
26. Cho C. H., Patten D. M. The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note // *Accounting, organizations and society*. – 2007. – №32(7-8). – P. 639-647.
27. Timbate L., Park C. K. CSR performance, financial reporting, and investors' perception on financial reporting // *Sustainability*. – 2018. – №10(2). – Article 522.
28. El Ghouli S., Guedhami O., Kwok C. C., Mishra D. R. Does corporate social responsibility affect the cost of capital? // *Journal of Banking & Finance*. – 2011. – №35(9). – P. 2388-2406.
29. Arslan M., Abeuova D., Alqatan A. Corporate Social Responsibility and Institutional Investors: Evidence from Emerging Markets // *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. – 2021. – №15(1). – P. 31-57.
30. Watson L. Corporate social responsibility, tax avoidance, and earnings performance // *The Journal of the American Taxation Association*. – 2015. – №37(2). – P. 1-21.
31. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. – SAGE Publications. – 1984. – 328 p.
32. Aguilera R. V., Rupp D. E., Williams C. A., Ganapathi J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations // *Academy of management review*. – 2007. – №32(3). – P. 836-863.
33. Aguinis H., Glavas A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda // *Journal of management*. – 2012. – №38(4). – P. 932-968.
34. Welford R. Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice // *Journal of corporate citizenship*. – 2004. – №13. – P. 31-47.
35. Welford R. Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia // *Journal of Corporate Citizenship*. – 2005. – №17(1). – P. 33-52.
36. Forsyth T., editor Enhancing climate technology transfer through greater public-private cooperation: Lessons from Thailand and the Philippines // *Natural Resources Forum*. – 2005. – №29(2). – P. 165-176.
37. Hills P., Welford R. Ecological modernisation and corporate environmental governance in Hong Kong // *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. – 2005. – №1(1/2). – P. 103-126.
38. Ali A., Nasruddin E., Lin S. K. The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan // *International journal of Economics and Management engineering*. – 2010. – №4(7). – P. 1842-1861.

39. Roudaki J., Arslan M. Impact of perceived CSR on organizational commitment: A perspective of service employees // *Austin J Bus Adm Manage.* – 2017. – №1(3). – Article 1014.
40. Turker D. How corporate social responsibility influences organizational commitment // *Journal of Business ethics.* – 2009. – 89(2). – P. 189-204.
41. Cullen J. B., Parboteeah K. P., Victor B. The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis // *Journal of business ethics.* – 2003. – №46(2). – P. 127-141.
42. Collier J., Esteban R. Corporate social responsibility and employee commitment // *Business ethics: A European review.* – 2007. – №16(1). – P. 19-33.
43. Brammer S., Millington A., Rayton B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment // *The International Journal of Human Resource Management.* – 2007. – №18(10). – P. 1701-1719.
44. Gong Y., Chang S., Cheung S. Y. High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective // *Human Resource Management Journal.* – 2010. – №20(2). – P. 119-137.
45. Farooq O., Payaud M., Merunka D., Valette-Florence P. The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms // *Journal of Business Ethics.* – 2014. – №125(4). – P. 563-580.
46. Du S., Bhattacharya C., Sen S. Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes // *Journal of Business Ethics.* – 2015. – №131(2). – P. 319-335.
47. Mory L., Wirtz B. W., Göttel V. Corporate social responsibility strategies and their impact on employees' commitment // *Journal of Strategy and Management.* – 2016. – №9(2). – P. 172-201.
48. Mensah H. K., Agyapong A., Nuerter D. The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana // *Cogent Business & Management.* – 2017. – №4(1). – Article 1280895.
49. Thang N. N., Fassin Y. The impact of internal corporate social responsibility on organizational commitment: Evidence from Vietnamese service firms // *Journal of Asia-Pacific Business.* – 2017. – №18(2). – P. 100-116.
50. Khaskheli A., Jiang Y., Raza S. A., Qureshi M. A., Khan K. A., Salam J. Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.* – 2020. – №27(6). – P. 2941-2955.
51. Aldag R. J. Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach // *JSTOR.* – 2004. – P. 315-318.
52. Steers R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment // *Administrative science quarterly.* – 1977. – №2(1). – P. 46-56.
53. Allen N. J., Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization // *Journal of occupational psychology.* – 1990. – №63(1). – P. 1-18.
54. Gamble J., Huang Q. Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms: Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms // *The international journal of human resource management.* – 2008. – №19(5). – P. 896-915.
55. Meyer J. P., Stanley D. J., Herscovitch L., Topolnytsky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences // *Journal of vocational behavior.* – 2002. – №61(1). – P. 20-52.
56. Rego A., Leal S., Cunha M. P., Faria J., Pinho C. How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment // *Journal of Business Ethics.* – 2010. – №94(1). – P. 107-127.
57. Linfei Z., Qingliang G. Corporate social responsibility in china apparel industry // *World Academy of Science, Engineering and Technology.* – 2009. – №51(2009). – P. 218-222.
58. Murphy V., Abeysekera I. Corporate Social Reporting Practices of Top Indian Software Firms // *Australasian Accounting Business & Finance Journal.* – 2008. – №2(1). – P. 36-59.
59. Solinger O. N., Van Olffen W., Roe R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment // *Journal of applied psychology.* – 2008. – №93(1). – P. 70-83.

60. Shahbudin A. S. M., Nejati M., Amran A. Sustainability-based knowledge management performance evaluation system (SKMPES): linking the higher learning institutes with the bottom billions // *African Journal of Business Management*. – 2011. – №5(22). – P. 8843-8853.
61. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance // *Academy of management review*. – 1979. – №4(4). – P. 497-505.
62. Lee Y-K., Lee K. H., Li D-x. The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees // *International Journal of Hospitality Management*. – 2012. – №31(3). – P. 745-756.
63. Cartwright S., Holmes N. The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism // *Human resource management review*. – 2006. – № 16(2). – P. 199-208.
64. Delken M. Organizational cynicism: A study among call centers. – Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht, 2004. – 62 p.
65. Hofman P. S., Newman A. The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2014. – №25(5). – P. 631-652.
66. Fu F. Q., Bolander W., Jones E. Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component model // *Journal of Marketing Theory and Practice*. – 2009. – №17(4). – P. 335-350.

## REFERENCES

1. Mozes, M., Josman, Z. and Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7, 310-325.
2. Musgrave, J. (2011). Moving towards responsible events management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(3), 258-274.
3. Fu, H., Ye, B. H. and Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70.
4. Tsai, H., Tsang, N. K. and Cheng, S. K. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143-1154.
5. Marin, L., Ruiz S. and Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business ethics*, 84(1), 65-78.
6. Kim, H. L., Woo, E., Uysal, M. and Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1584-1600.
7. Larson, B. V., Flaherty, K. E., Zablah, A. R., Brown, T. J. and Wiener, J. L. (2008). Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 271-277.
8. Franklin, D. E. (2008). Just good business: A special report on corporate social responsibility. *The Economist*, 386(8563), 3-24.
9. Moerman, L. and Van Der Laan S. (2005). Social reporting in the tobacco industry: all smoke and mirrors?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 374-389.
10. Leung, TC-H. and Snell, R. S. (2019). Strategies for social and environmental disclosure: The case of multinational gambling companies". *Journal of business ethics*, 1-21.
11. Haider, M. B. and Nishitani, K. (2020). Views of corporate managers on assurance of sustainability reporting: evidence from Japan. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1-19.
12. Bonifácio Neto, J. and Branco, M. (2019). Controversial sectors in banks' sustainability reporting. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(6), 495-505.
13. Bhattacharya, C. B., Sen, S. and Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2), 37-44.
14. Yerniyazova, A. and Smailova Z. (2019). Corporate Social Responsibility Of Business In The Republic Of Kazakhstan. *Scientific journal "Reports of NAS RK"*, 4, 76-82.

15. Orazalin, N. (2019). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR) disclosure in an emerging economy: evidence from commercial banks of Kazakhstan. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 490-507.
16. Rodrigo, P. and Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
17. Jamali, D. and Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
18. De Roeck, K. and Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923-939.
19. Nematullakzy, U. Z., Zhou, X. and editors. (2017). *Historical Development of Corporate Social Responsibility Concept in Kazakhstan*. International Conference on Geo-Spatial Knowledge and Intelligence, Springer, 48-54.
20. Chapple, W. and Moon, J. (2005). Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. *Business & society*, 44(4), 415-441.
21. Donaldson, T. and Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
22. Chapple, W. and Moon, J. (2007). CSR agendas for Asia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(4), 183-188.
23. Matten, D. and Moon, J. (2019). The dynamics of CSR in a comparative perspective: convergence towards divergent hybrids: Book Chapter. *Ethical Business Leadership in Troubling Times*, Edward Elgar Publishing, 22-40.
24. Lanis, R. and Richardson, G. (2012). Corporate social responsibility and tax aggressiveness: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 31(1), 86-108.
25. Huseynov, F. and Klamm, B. K. (2012). Tax avoidance, tax management and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 18(4), 804-827.
26. Cho, C. H. and Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 639-647.
27. Timbate, L. and Park, C. K. (2018). CSR performance, financial reporting, and investors' perception on financial reporting. *Sustainability*, 10(2), Article 522.
28. El Ghouli, S., Guedhami, O., Kwok, C. C. and Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital?. *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388-2406.
29. Arslan, M., Abeuova, D. and Alqatan, A. (2021). Corporate Social Responsibility and Institutional Investors: Evidence from Emerging Markets. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 15(1), 31-57.
30. Watson, L. (2015). Corporate social responsibility, tax avoidance, and earnings performance. *The Journal of the American Taxation Association*, 37(2), 1-21.
31. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications, 328 p.
32. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. and Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.
33. Aguinis, H. and Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
34. Welford, R. (2004). Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice. *Journal of corporate citizenship*, 13, 31-47.
35. Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 17(1), 33-52.
36. Forsyth, T. and editor (2005). Enhancing climate technology transfer through greater public-private cooperation: Lessons from Thailand and the Philippines. *Natural Resources Forum*, 29(2), 165-176.

37. Hills, P. and Welford, R. (2005). Ecological modernisation and corporate environmental governance in Hong Kong. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(1/2), 103-126.
38. Ali, A., Nasruddin, E. and Lin, S. K. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International journal of Economics and Management engineering*, 4(7), 1842-1861.
39. Roudaki, J. and Arslan, M. (2017). Impact of perceived CSR on organizational commitment: A perspective of service employees. *Austin J Bus Adm Manage*, 1(3), Article 1014.
40. Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89(2), 189-204.
41. Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. and Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of business ethics*, 46(2), 127-141.
42. Collier, J. and Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.
43. Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
44. Gong, Y., Chang, S. and Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: A collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
45. Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. and Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
46. Du, S., Bhattacharya, C. and Sen, S. (2015). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319-335.
47. Mory, L., Wirtz, B. W. and Göttel, V. (2016). Corporate social responsibility strategies and their impact on employees' commitment. *Journal of Strategy and Management*, 9(2), 172-201.
48. Mensah, H. K., Agyapong, A. and Nuerthey, D. (2017). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. *Cogent Business & Management*, 4(1), Article 1280895.
49. Thang, N. N. and Fassin, Y. (2017). The impact of internal corporate social responsibility on organizational commitment: Evidence from Vietnamese service firms. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(2), 100-116.
50. Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A. and Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941-2955.
51. Aldag, R. J. (2004). Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach. *JSTOR*, 315-318.
52. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 2(1), 46-56.
53. Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
54. Gamble, J. and Huang, Q. (2008). Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms: Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms. *The international journal of human resource management*, 19(5), 896-915.
55. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
56. Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. and Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107-127.
57. Linfei, Z. and Qingliang, G. (2009). Corporate social responsibility in china apparel industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 51(2009), 218-222.

58. Murphy, V. and Abeysekera, I. (2008). Corporate Social Reporting Practices of Top Indian Software Firms. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 2(1), 36-59.
59. Solinger, O. N., Van Olffen, W. and Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70-83.
60. Shahbudin, A. S. M., Nejati, M. and Amran, A. (2011). Sustainability-based knowledge management performance evaluation system (SKMPES): linking the higher learning institutes with the bottom billions. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8843-8853.
61. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
62. Lee, Y-K., Lee, K. H. and Li, D-x. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
63. Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199-208.
64. Delken, M. (2004), Organizational cynicism: A study among call centers. 62 p.
65. Hofman, P. S. and Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652.
66. Fu, F. Q., Bolander, W. and Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-350.

## КОРПОРАТИВТІ ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІК ЖӘНЕ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ МІНДЕТТЕМЕ: ҚАЗАҚСТАН ТӘЖІРИБЕСІ

М. Арслан<sup>1</sup>, Д. Әбеуова<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>КИМЭП Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

---

### АНДАТПА

*Зерттеудің мақсаты* – корпоративті әлеуметтік жауапкершіліктің (КӘЖ) Қазақстандағы қызмет көрсету қызметкерлерінің ұйымдық міндеттемелеріне қалай әсер ететіндігін талдау болып табылады.

*Әдіснамасы*: Деректер сауалнама көмегімен жиналды. Қазақстандағы мейрамхана қызметкерлерінен барлығы 230 толық сауалнама алынды. Корпоративті әлеуметтік жауапкершілік пен ұйымдық міндеттеме арасындағы байланысты зерттеу үшін біз Кронбах альфасын, сипаттама статистикасын, корреляциялық талдауын және регрессияны қолдандық.

*Зерттеу нәтижесі*: Сауалнама нәтижелері көрсеткендей, ұйым КӘЖ қызметіне қатысқан кезде қызметкерлер үлкен ұйымдастырушылық міндеттемелерді көрсетеді. Нәтижелер КӘЖ барлық аспектілері (яғни экономикалық, құқықтық, этикалық және қайырымдылық) арасындағы ұйымдық міндеттемелермен айтарлықтай оң байланысты көрсетеді.

*Зерттеудің практикалық және теориялық салдары*. Бұл зерттеу адал қызметкерлерді тәрбиелеудегі корпоративті әлеуметтік жауапкершілік бастамаларын қайта анықтауға мүмкіндік береді. Бұл зерттеу сонымен қатар әлеуметтік сәйкестілік теориясын қолдайды және қызметкерлердің жеке мүдделеріне, әсіресе корпоративті әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан сәйкес келетін болса, ұйымға кіретін әлеуметтік субъект болып саналады.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы*: Корпоративті әлеуметтік жауапкершілікті түсінудің маңыздылығына қарамастан, алдыңғы зерттеулер тұтынушылар мен компаниялардың пікірлерін зерттеді. Зерттеулердің кішкене бөлігі ғана қызметкерлердің корпоративті әлеуметтік жауапкершілік туралы түсініктерін талдады. Бұл зерттеу КӘЖ туралы білімді және қызметкерлерге әсерін тереңдетеді.

Қызметкерлер мейрамхананы басқару үшін КӘЖ қызметін қалай қабылдайтынын білу қажет, өйткені қызметкерлер КӘЖ мәлімдемелерін іс-әрекетке айналдырады. Біздің білуімізше, бұл КӘЖ-нің Қазақстандағы қызмет көрсету қызметкерлерінің ұйымдастырушылық міндеттемелеріне әсерін зерттейтін алғашқы зерттеу.

*Түйін сөздер:* корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, мейрамханалар, ұйымдастырушылық міндеттеме, Қазақстан, регрессия және корреляция.

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА: ОПЫТ КАЗАХСТАНА

М. Арслан<sup>1</sup>, Д. Абеуова<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Университет КИМЭП, Алматы, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования:* Цель этого исследования проанализировать, как корпоративная социальная ответственность (КСО) влияет на организационную приверженность сотрудников сферы услуг в Казахстане.

*Методология:* Данные были собраны с помощью анкетирования. В общей сложности было получено 230 полных анкет от сотрудников ресторанов в Казахстане. Для исследования связи между корпоративной социальной ответственностью и организационной приверженностью были использованы Альфа Кронбаха, описательная статистика, корреляционный анализ и регрессия.

*Результаты исследования* показывают, что сотрудники проявляют большую организационную приверженность, если организация участвует в деятельности по КСО. Результаты показывают значительную положительную взаимосвязь всех аспектов КСО (т.е. Экономических, юридических, этических и филантропических) с организационной приверженностью.

*Практическое и теоретическое значения исследования.* Это исследование проливает свет на пересмотр инициатив в области корпоративной социальной ответственности при воспитании лояльных сотрудников. Это исследование также подтверждает теорию социальной идентичности и предполагает, что сотрудники являются социальными субъектами, которые присоединяются к организации, если это лучше всего соответствует их личным интересам, особенно в контексте корпоративной социальной ответственности.

*Оригинальность / ценность исследования:* Несмотря на важность осведомленности о корпоративной социальной ответственности, исследования, которые проводились ранее изучали мнения клиентов и компаний. И лишь малая часть исследований анализировали представления сотрудников о корпоративной социальной ответственности. Это исследование углубляет знания и последствия КСО с точки зрения сотрудников. Крайне важно знать, как сотрудники воспринимают деятельность по КСО для управления рестораном, потому что сотрудники превращают заявления КСО в действия. Насколько нам известно, это первое исследование, в котором изучается влияние КСО на организационную приверженность сотрудников сферы услуг в Казахстане.

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность, рестораны, организационная приверженность, Казахстан, регрессия и корреляция.

### ABOUT AUTHORS

**Muhammad Arslan** – Assistant Professor in Acc & Fin of Bang College of Business (BCB), KIMEP University, Almaty, Republic of Kazakhstan, e-mail: m.arslan@kimep.kz

**Dana Abeuova** – Assistant Professor in Management of Bang College of Business (BCB), KIMEP University, Almaty, Republic of Kazakhstan, e-mail: d.abeuova@kimep.kz\*

**Appendix: A**

**Questionnaire**

|  |                             |  |
|--|-----------------------------|--|
|  | <b>Demographics Factors</b> |  |
|  | <b>Gender</b>               |  |
|  | Male                        |  |
|  | Female                      |  |
|  | <b>Age</b>                  |  |
|  | 18-24 years                 |  |
|  | 25-31 years                 |  |
|  | 32-38 years                 |  |
|  | 39 and above years          |  |
|  | <b>Education</b>            |  |
|  | Undergraduate               |  |
|  | Graduate                    |  |
|  | Postgraduate                |  |
|  | <b>Experience</b>           |  |
|  | Less than 6 years           |  |
|  | 6-10 years                  |  |
|  | 11-15 years                 |  |
|  | 16 and above years          |  |

---

**Corporate Social Responsibility (CSR)**

---

**1 = Strongly disagree, 2 = disagree, 3 = Neutral, 4 = Agree, 5 = Strongly agree**

|          | <b>Economic CSR</b>                                                          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>1</b> | Our business has a procedure in place to respond to every customer complaint |          |          |          |          |          |
| <b>2</b> | We continually improve the quality of our products                           |          |          |          |          |          |
| <b>3</b> | We use customer satisfaction as an indicator of our business performance     |          |          |          |          |          |

|   |                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4 | We have been successful at maximizing our profits                                                                           |  |  |  |  |  |
| 5 | We strive to lower our operating costs                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 6 | We closely monitor employee's productivity                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 7 | Top management establishes long-term strategies for our business                                                            |  |  |  |  |  |
|   | <b>Legal CSR</b>                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 1 | Managers are informed about relevant environmental laws                                                                     |  |  |  |  |  |
| 2 | All our products meet legal standards                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 3 | Our contractual obligations are always honored                                                                              |  |  |  |  |  |
| 4 | The managers of this organization try to comply with the law                                                                |  |  |  |  |  |
| 5 | Our company seeks to comply with all laws regulating hiring and employee benefits.                                          |  |  |  |  |  |
| 6 | We have programs that encourage the diversity of our workplace (in terms of age, gender, or race)                           |  |  |  |  |  |
| 7 | Internal policies prevent discrimination in employees' compensation and promotion                                           |  |  |  |  |  |
|   | <b>Ethical CSR</b>                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 1 | Our business has a comprehensive code of conduct                                                                            |  |  |  |  |  |
| 2 | Members of our organization follow professional standards                                                                   |  |  |  |  |  |
| 3 | Top managers monitor the potential negative impacts of our activities on our community                                      |  |  |  |  |  |
| 4 | We are recognized as a trustworthy company                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 5 | Fairness toward co-workers and business partners is an integral part of our employee evaluation process                     |  |  |  |  |  |
| 6 | A confidential procedure is in place for employees to report any misconduct at work (such as stealing or sexual harassment) |  |  |  |  |  |
| 7 | Our salespersons and employees are required to provide full and accurate information to all customers                       |  |  |  |  |  |
|   | <b>Philanthropic CSR</b>                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 1 | The corporation tries to improve the image of its product                                                                   |  |  |  |  |  |
| 2 | The corporation tries to improve perception of its business conduct                                                         |  |  |  |  |  |
| 3 | The corporation tries to improve its corporate image                                                                        |  |  |  |  |  |
| 4 | The corporation tries to help the poor                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 5 | The corporation tries to contribute toward bettering the local community                                                    |  |  |  |  |  |

|   |                                                                                        |   |   |   |   |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6 | The corporation tries to fulfill its social responsibility                             |   |   |   |   |   |
| 7 | The corporation tries to accommodate governmental request                              |   |   |   |   |   |
| 8 | The corporation tries to accommodate requests for NGOs                                 |   |   |   |   |   |
|   |                                                                                        |   |   |   |   |   |
|   | <b>Organizational Commitment (OC)</b>                                                  |   |   |   |   |   |
|   | <b>1 = Strongly disagree, 2 = disagree, 3 = Neutral, 4 = Agree, 5 = Strongly agree</b> |   |   |   |   |   |
| 1 | I would be very happy to spend the rest of my career with this organization            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | I really feel as if this organization's problems are my own                            |   |   |   |   |   |
| 3 | I do not feel like 'part of the family' at my organization                             |   |   |   |   |   |
| 4 | I do not feel 'emotionally attached' to this organization                              |   |   |   |   |   |
| 5 | I think that people these days move from company to company too often                  |   |   |   |   |   |
| 6 | Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me         |   |   |   |   |   |
| 7 | It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to   |   |   |   |   |   |
| 8 | Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire     |   |   |   |   |   |

MPHTI: 82.15.17

JEL Classification: G30

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-81-99>

## EARNING MANAGEMENT OF OIL AND GAS AND METAL AND METALLURGY COMPANIES IN RUSSIA

A. Faizulayev<sup>1\*</sup>, M. Mashakov<sup>1</sup>, B. Zhussupova<sup>1</sup>,

<sup>1</sup>KIMEP University, Almaty, Republic of Kazakhstan

### ABSTRACT

*The purpose of research* is to identify the relationship between the ownership and earning management on a sample of companies of the oil and gas and metal and metallurgy industries in Russia.

*Methodology.* Panel data regression analysis was conducted to test research hypothesis. Research covers the data for 2010-2016 periods in regard to two industries – oil and gas production and refinery, ferrous and non-ferrous metallurgy. The theoretical and empirical research suggests that the ownership structure plays an important role for the company performance following the studies of Liu and Lu [1], Ali Shah, Ali Butt and Hasan [2] and Hassan [3].

*The originality / value of the research.* This study examines the impact of the degree of government and foreign ownership, and the size of entities on corporate earning management measurement, up to our best knowledge there is limited studies conducted on this subject.

*Findings.* According to Strukova [4], Vidyapin and Stepanov [5], Russia heavily relies on the export oriented industries like oil/gas and metal/metallurgy. Therefore, understanding of the corporate governance determinants of financial reporting becomes an important issue. The paper finds that foreign and state ownership together with size of entities are factors which reduce the effect of earning management.

*Keywords:* Earning management, Russia, oil and gas, GDP.

## INTRODUCTION

Russia is heavily relying on the abovementioned industries and represents a classical example of a developing country, which actively exports its natural raw materials, in contrast to the developed countries, that follow the strategy for the conservation of its natural resources and the satisfaction of its needs mainly through imports. Just as example, it is estimated that approximately 21.5 % of the world's known natural gas reserves are located on the territory of Russia, and their estimated consumption timespan is expected to be 73.5 years. The annual extraction of natural gas in the amount of 670 billion cubic meters makes Russia the absolute global leader. Russia ranks the sixth in the world according to oil, in percentage terms it is 6.3 % of the world's reserves.

Apart from oil and gas industries, Russia exports metals and minerals. Metallurgy consists of two main parts: ferrous metallurgy and non-ferrous metallurgy. The basis of this division is identification of the final product (metal). The basis of metallurgical production is the mining industry. Ferrous metallurgy is the basis for the development of machine building and metalworking. It is responsible for the production of metals such as iron, manganese, chromium. Non-ferrous metallurgy is responsible for the extraction, enrichment of ores of non-ferrous, noble and rare metals. It includes such industries as copper, lead-zinc, nickel-cobalt, aluminum, titan magnesium, and tungsten-molybdenum.

The theoretical and empirical research suggests that the ownership structure plays an important role for the company performance according Lie and Lu [1]. Which is also confirmed by Ali Shah, Ali Butt and Hasan [2] and Hassan [3].

The purpose of this study is to test the impact of the ownership variables on earning management practices of companies of the extracting industries such as oil/gas and metal/metallurgy. Specifically, the variables such as the degree of government and foreign ownership, and the size of entities and industry affiliation are examined for their possible influence on earning management measurement. The paper employs the method of modified Jones model [6], which display the difference between incremental change of revenue and corresponding receivables, adjusted to the plant, property and equipment that calculates depreciation charge and working capital adjustments.

The study finds that government, foreign ownership and size of entities are key factors in decreasing of earning management occurrence. The rest factors did not prove to be significant. The research results have an important implication in understanding the most efficient type of shareholder in counteracting the occurrence of earning management.

## Literature Review

*Earning management and ownership structure relation.* The modern reality shows that the ability of accounting standards to prevent earning management practice occurrence is limited. The wider choice of instruments for the accounting methods, the laxer or more underdeveloped corporate and legal requirements, the larger the platform for misinterpretation and professional terminology abuse and, finally, the weaker corporate governance control make more likely precedence that earning management will take place. Effective corporate governance is relevant to companies in emerging economies market, like Russia. Let alone motivation to being enlisted in international stock exchange with real potential to attract the foreign investment by promising the long-term dynamic growth, is more than enough to understand how crucial corporate governance is, and to what degree earning management practice creates the obstacles in this direction.

The previous studies displayed that company's management were likely to involve in profit maximization and loss concealment, if they were given significant freedom of choosing accounting methods and standards. Campello, Graham and Harvey [7] showed that effect was more prominent during crisis. The fear of unstable financing, restriction and absence of short term fundraising serve as stimuli factor and leads to reduced quality of reporting. Rational corporate governance control should by definition represent the defense mechanism against earning management. Abbadi, Hijazi and Al-Rahahleh [8] demonstrated evidence of the adverse relation between corporate governance quality and degree of earning management practice in Jordan, which confirms that government is not efficient shareholder.

The obsessively complex and needlessly utterly difficult terminology in financial reports and disclosures might be used effective method to blue the eyes of executive committee, shareholders and rest stakeholders. Li [9] evidenced the concrete relationship between readability of reports and financial performance. Using the Fog index methodology, the negative relationship of corporate governance with degree of earning management was identified. There were two potential explanations – whether it was deliberate way to use overcomplicating in a favor of concealment or company's management low competence in reporting the unfavorable earnings. The motives of obfuscation in displaying the reports and disclosures might vary. Burgstahler and Dichev [10] discovered that the management releasing the goods news naturally tends not to disclose the roots of success. Specifically, when the reported performance greatly differs from the real, managers make the readability as much as difficult to conceal the earning management. Mislead and manipulations of information were classical tools to prevent the investors understanding of entity true value and earnings.

Earning management cannot be explained as dull management manipulation over the earnings. Freedom and flexibility in accounting choices and operating decisions grant management a tool to abuse the “accrual” concept. Musfiqu, Moniruzzaman and Sharif [11] classify the most popular into following list:

- “Big bath technique” – a technique with deliberate allocation of excessive lose and charges to restructuring, asset impairment, discontinued operations or projects which are already proved failed. Management wants to report bad news in regard to loss all at once, probably held responsible and blaming the predecessor, at the same time creating the buffer safety for the next periods.
- “Big Bet for the future” – technique when company acquires another one. Management involves the write off of R&D cost and also consolidates the earning of the acquired company.
- Changing the GAAP – management abuses the new accounting standard or changing the revenue/expense recognition principle.
- “Cooking jar reserve” – quite similar to big bath, but with several distinctions. It does not involve discontinued operations/projects or restructuring, but rather is represented by artificial negative performance in a form of overestimation of future expenses. Later on, with the bet that actual expense will be lesser than the one forecasted, management might use it as boosting and fixing the real performance.
- Depreciation, Amortization and Depleting – is mainly the manipulation over the write off periods or methods, reclassification of assets or asset categories.
- Early Retirement of Debt – management might pursue to create loss or gain on changing the accounting period of debt retirement.
- Flushing the asset portfolio – reclassification of investment into trading or available for sale with corresponding change in value in the income statement making write down of impaired investment.
- Operating versus non-operating income – reclassification of component from income statement to attract investors with the operating earnings. In practice the component of real operations is concealed among non-operating charges like extraordinary, discontinued or special.
- Sale or leaseback and asset exchange – manipulation by boosting the asset by sale and leaseback of the same asset
- “Shrink the ship” – repurchase of companies own shares without recognition of any lose to boost the earning per share
- “Throw out the problem child” – conceal or complete ignorance of subsidiary loss in consolidation to improve the general overall group performance. The same goes to liquidation and disposal cost.

In general practice, GAAP allows the freedom in choosing the accounting methods, therefore earning management is not necessarily considered illegal. For instance, Yang, Chun and Ramadili [12] – if firm adjusts the earnings in regard to changing approaches like inventory evaluation or depreciation in compliance with GAAP guidelines in pursue of true value reflection. But using earning management to accelerate the revenue recognition and/or deferring the expense recognition clearly marks this practice as involved in fraudulent activities. The true motive to affect contractual benefit and compensation based on accounting earnings and subsequent misinformation of stakeholders is earning management illustration of firm manipulation described by Healey and Wahlen [13]. Deliberate misstatement in financial reporting for the sake of personal reasons creates conflict in original essence of management stewardship – preservation and maximization of shareholder value. Following research of Roychowdhury [14], the earning management is identified by the level of abnormal cash from operating activities, manipulation with discretionary expenses and production cost. Due to tightening the accounting standards, managers tend to use the real earning management rather than accrual earning management. This happened due to lesser chance to violate the accounting rules in case of operating activity earning management than pure manipulation through accruals.

*Earning management practical substance issues and principle agent theory implications.* Agency theory interprets the difference of managers and owner's motives in a form that managers do not have or have insignificant or low equity stake rather than owners. Oppositely, if managers were given a certain ownership, that would have aligned their interest vector and will reduce the earning management facilitation. However, there's might be a backfire reaction associated with principle that manager might abuse granted control without less fear to risk of held responsible or exposed to grave legal consequences.

The outcome is the behavior, which is motivated through self-interest is different from corporate values or value maximization. Agency theory underlines the idea that principals and agents are destined to have deviant goals, capacities and stimuli to influence the reporting. According to Eisenhardt [15] it practically discloses the important contribution to the understanding of structured analysis of economic motives and incentive difference between owners and stewards. The handy relevance of accounting numbers opens a seductive incentive for stewards to manipulate earnings to their advantages. According to Gul, Chen and Tsui [16], there are two general reasons:

- Capital market pressure stimulates the use of accounting information by investors and stakeholders for valuation of company creates incentive to manager to manipulate the earnings in a favor of short-term performance.
- Contracting motivation, which enforce the use of accounting data monitors contracts between firms and stakeholders. Executive might abuse earnings and distort information for own personal gain.

Cohen, Dey and Lys [17] described the combination of abnormal cash flow from operations, abnormal discretionary expenses and abnormal production cost as the way to measure the real earning management. The general interpretation of hypothesis is negative relation, especially in emerging markets, which is generally raised due to agency conflicts and information asymmetry. Management can abuse discretionary accrual either to leak the private information or to manipulate earnings. Jensen and Meckling [18] explained that manipulation of earnings in a form of discretionary accrual results in less informative data for public. This is basically covered by fundamentals of contemporary firm theory in a form of separating equity ownership from the control of companies' decision. Without the control, management tends to mask the firm performance, make the asymmetry information gap more prominent and weakening the outsider ability to track and monitor. In return it creates obstacles in replacement of management and increases the risk of companies' takeover. According to Chung, Ho and Kim [19], it distorts the financial reporting quality as it usually permits' personal benefit maximization and insider information opportunities. Thus, might identify the earning management as a set or sequence of managerial decision not to report the true short-term value.

Alternation of performance in misinterpretation of data to confuse stakeholders or direct influence of contractual performance allows managers to work opportunistically for their advantage solely and disadvantage for the companies they work for. Dechow, Sloan, Sweeney [20] confirmed that the quality of accounting earning is more reliable and information shared to stakeholders are more informative in the scenario, when managing opportunistic tension is constrained through variety of controlling systems. The bankrupt of even

large companies raised the questioned efficiency implemented in internal monitoring and gave the opportunity to reconsider of corporate government tools for the further development. The study of Fischer and Rosensqeig [21] reported that earnings management contained two critical components – management intention and consequences of practice. Action of managers to over/underestimate current reporting earning without the intention to correspond to long-term economic reality can be considered as true definition of earning management practice. Management finds imperfect spreading of information and especially costly monitoring of information as an opportunity for personal advantage. Consequently, we might evidence that agency theory claims that control function and monitoring mechanism improve the alignment of shareholders interest by mitigating any opportunistic behavior resulting from conflict of interest. Agency theory might be interpreted as situation in the organization with powerful and professional management with little ownership operating on behalf of dispersed weak investors. According to research of Gedajlovic and Shapiro [22] managers have the motive to be engaged in short-term cost improving activities to increase benefit in non-salary form. Additionally, in case they indulge in getting more power, control, status and other non-monetary benefits, they will shift the focus from cost optimization/profit maximization to the increase of size and growth of the organization. In lieu of weak dispersed investors, the factor of tight concentration of ownership might be directly affecting the firm financial performance. But concentration alone cannot explain the patterns of character from the side of shareholder. The motives, incentives, style and capacity of monitoring and corporate governance efficiency are not always uniform among different shareholders, even though the ownership concentration is high. Thomsen and Pederson [23] in research of financial institutions evidenced additional imposing of limitation on managerial discretion. Dahlquist and Robertsson [24] identified in their research of Swedish firm that foreign owners are, commonly, mutual funds or institutions. The common characteristics in invested companies, which were predominant and important to foreign owners, can be identified as the large size company with significant cash reserves. Even if the dividend payout is low, companies operating activity should be present in international liquid market and the ownership should be fractured and widespread. Bushee [25] took another approach in checking the relation between foreign institutional investors and quality of earnings. The researches results are in align of study done by Grinblatt and Keloharju [26] – foreign institutions are in better position due superior access to technology, expertise and talent. However, Dvorak [27] research of data from Jakarta Stock Exchange proposed that domestic investor performance is superior to the foreign. Resulted asymmetry is explained as the inability for companies with significant foreign investment to efficiently monitor the correctness of local accounting department, which basically leads to limitation of real earnings of company.

If there are incentives for management to be involved in earning management practices, there should be a set of factors that might limit it. For instance, Warfield, Wild and Wild [28] doubt that managers, who appear significant shareholders in the equity have incentive not to manipulate the accounting information. It might be explained by the argument that managerial shareholdings encourage managers to improve the firm performance. As owners, they're interested in maximizing the shareholders wealth. That can be quite effective strategy in aligning the interest of shareholders and managers. The research showed that managerial ownership is positively correlated with earnings explanatory power for returns and inversely related to the magnitude of discretionary accounting accruals. On the other hand, Dechow, Sloan, Sweeney [20] propose large shareholders (block-holders) in their nature of close monitoring and scrutiny of the procedures, compliance and earning management prevention, improves the overall reliability and credibility of reported accounting information. But, the study of Denis and McConnell [29] suggest that managers and shareholders' interests might not be aligned. The high managerial ownership might give the stimuli for managers to indulge in personal benefit pursue due to less responsibility and fear over the rest shareholders.

The research of Balsam, Bartov and Marquardt [30] shows that institutional ownership represented by experienced and competent investors due to wide access to on-time information resources are more capable of tracking and revealing earning management occurrence. That is why the concentration of institutional ownership is preventive measure that limit the ability of managers level of mislead. On the other hand, there are also studies which argue that institutional ownership has a significant impact in improvement of manager's activities monitoring. Pound [31] finds that following investors might too concentrate on short-term benefits, which make them unable to adequately monitor management. Meanwhile, in worst case scenario of poor

performing company, instead of controlling and monitoring the resource, these passive investors are more likely to sell their investment. Finally, the institutional ownership does not limit the level of earning management. On the contrary, it creates the additional stimuli to management in earning management discretionary accruals.

*Quality of reporting and corporate governance.* Ownership structure is factor which affects not only the direct incentive of management to manage earnings correctly and adequately, but also play significant role in prevention in catching the opportunity and sensing the incentive to manipulate profits. Effective corporate governance system provides better control to shareholders, which is especially crucial in countries with high political risk or during the time of financial distress. The post-crisis countries tend to pay a scrupulous attention to reforming of accountability and transparency of corporate governance mechanism to restore the trust of shareholders. Khan [32] evidenced following trend in research of Asia companies – the countries with weaker monetary authority or strong financial system were more vulnerable to detrimental effect from financial crisis and banking sector collapse.

Additionally, corporate governance mitigates the principle agent conflict, which is granting protection of investors' interests and rights. Factually, corporate governance is a set of rules to ensure the quality of reported information. Hassan [3] confirmed the fact that the quality of reporting affects the promotion and delivery accurate and reliable information through financial statements. The quality of reporting is not to be underestimated by all type of shareholders; on the contrary, corporate governance implication importance might not be the same for all shareholders. That's why, the ownership structure is critical in setting effective oversight tool depending on shareholder preference, which is straightforwardly connected to likelihood of earning management practice.

Bushee [25] classifies the shareholders, especially institutional investors, can be classified into two different groups. The first ones are the long-term investors, whose primary goal is characterized by value maximization of investment over time, even if it's in long-term perspective. They intended to keep their investment over the long period. The second group is speculative, myopic or transient investors. They focus on current earnings of the firm disregarding long-term perspective. In case of unfavorable firm's results, they prefer to sell their investment rather than to monitor and control the source of inefficiency. Engagement in monitoring over the management is not preferred course of action for them.

The effective corporate governance implementation in a form of adequate board and/or competent audit committee may be quite handful in monitoring the corporate financial accounting process. The research Liu and Lu [1] indicated the impact of agency problems, conflicts between minority and majority shareholders, can be reduce with corporate governance practice. Management is less likely to be involved in reporting the abnormal accruals under abovementioned circumstances. Ali Shah, Ali Butt and Hasan [2] experienced similar results in observation of Pakistani Listed companies. Corporate governance by definition is supposed to outcome in better implementation performance represented by limitation of expropriation of controlling shareholders and ensuring correct decision making. The case of expropriation is usually the classical income smoothing of earnings. It can be utilized into personal benefits via executive compensation directly through increased stock value or alternative option, or indirectly through bonus taking into account the research of Bhojraj, Hribar and Picconi [33]. Summarizing the pros and cons of ownership concertation, we might evidence the two opposite direction trends:

- 1) Dispersed of ownership might stimulate the opportunities of earning management due to lack of concrete control measures and power of implementation (Earning management against weak investors by manager)
- 2) Over-tight concentration jeopardizes the position of minority as strong shareholder might expropriate the earning and turn the profit into position which maximize its benefit solely (Earning management against minority/weak investors by significant owners)

Fan and Wong [34] in research of companies in East Asian economies tested the earnings informative quality. The results were consistent with the preliminary studies confirming the idea that concentrated ownership and associated pyramidal/cross-holding structures is responsible for creation of conflict between dispersed outsider investors and controlling owners. With the authority granted controlling shareholders abuse the reported accounting information disregarding creditability of reports to the stakeholders, including outside investors. One of the ultimate owner's incentives is in expropriation of minority owner's earnings by separation of cash

flow and of voting rights control. One of the key component in agency conflict is that ultimate owner often possesses strong voting control in difference with cash flow rights. The stimuli to expropriation occurs once the two rights diverge due to following simple scheme – ultimate owners receive the entire benefit, but with fractioned cost. Lemmons and Lins [35] evidenced that crisis is amplifying the incentive for ultimate owner to expropriate wealth from outside investors. The crisis represented in a form of exogenous shock lowers the variability of available investment opportunities. Holding ownership structure constant, this shock to returns decrease the marginal cost to insiders of diverting resources away from profitable investment projects and increase incentive for expropriation by controlling owners. The crisis might affect the company's ability to meet current obligations. The fear to bear the consequences makes definite incentive to hide the real situation of earnings and performance.

Yeo, Tan, Ho and Chen [36] identified a non-uniform relation earnings informativeness quality and managerial ownership in the research of Singaporean companies. On low level of managerial ownership, the relation is positive, whilst on high levels it starts to be negative. It might be explained as entrenchment effect at the high level of ownership. Insufficiency in meeting the current criteria and requirements might cause violation of contract with short payment deadline and following might lead to unspecified or specified legal consequences affecting the real value of entity.

Corporate governance can directly make an impact on manager's decision and activities. As example, the implementation of external auditor's practices and internal control function in a form of audit committee. Efficient board governance prefers to use the internal control functions to identify potential earning management practice. Independent board might constraint the earning management as there's no place for utilization of direct self-interest likewise compensation, misstatement of assets to delude shareholders in order to meet stated objectives. The study of Roe [37] confirmed the ability of independent board to deprive managers from abuse of power. Abed, All-Altar and Suwaidan [38] identified the size is also affecting factor which defines the level of earning management. For instance, the size of board of directors might be the much more appealing variable that has sufficient relation with earning management practice among the existence of independence of the board, the size of board, the function of CEO as chairman represented by duality and ownership percentage of insider ownership. Duality of function of CEO/Chairman brings the problem of duties segregation as Chairman ability to objectively control the executive body is under the question. As the role of board of directors can be interpreted in minimization cost born from separation of ownership and control, it is extremely important to have the board independency in order to protect the interest of shareholders. Once managers have influence on board decision, the control, monitor and preventive mechanism become more biased and inefficient. The study of Dayha, McConnel and Travlos [39] suggest ensuring the board independence by increasing the number of outside directors – that structure can be a good practical example.

Swastika's [40] research of Indonesian firms also displayed positive relation between qualities of board of directors. It had also displayed the steady negative relation between the quality of internal audit and firm size in direction to earning management. The research of Gonzalez and Garcia-Meca [41] evidenced various factors which have negative relation with application of earning management practice represented by discretionary accruals: management ownership, ownership concentration, activity and size of board. Though, the results proved family ownership, institutional ownership, CEO/Chairman duality insignificant to earning management. Size of board of directors is seen factor which greatly affects the board ability to monitor and control. Boards might reduce ability to efficiently monitor and control management due to obstacles in coordination and communication. If board is being mostly represented by major shareholders, management of the companies, with or without limited numbers of independent directors, the earning management practice is flourishing. Following Yermack [42], this happened due to occurrence of passive or dependent directors and lack of consequent rotation. Following the research done by Anderson and Reeb ([43] in regard to US publicly traded firms, the family ownership is in creation of efficient organized structure. Specifically, if the role of CEO is performed by family member, the organizations tend to be having better corporate governance mechanism resulting in better performance and profitability. Though, in general family ownership has positive relation with the companies' activities, the relationship is not mono-semantic. Non-linear relationship is represented by positive trend with the rise on low level, but with the further increase it starts to diminish. Anderson, Mansi

and Reeb also evidenced significantly lesser cost of debt and availability to bondholder financing proceeds associated with family ownership and CEO family affiliation.

Taking into account the results of previous studies the documentation of the influence of corporate governance over the earning management is evidenced in form that the efficient corporate governance has a good potential to limit the occurrence and practice of earning management. Though, not in all cases the relation is straightforward and mono-semantic. Ownership structure is another internal control option that focuses on rights and titles of representation to affect the capital. The monitoring ability derives from putting into practice the control of over management and executive body.

## MAIN PART

### Methodology

*Data sources.* Our study covers the data for 2010-2016 period in regard to two industries – oil and gas production and refinery and ferrous and non-ferrous metallurgy. The Moscow Stock Exchange [44] and the Center of Disclosure of Corporate Information [45], authorized to disclose information on the Russian securities market served as a primary source for financial statements of the Russian listed companies. Using the database of entities [46] we identified ownership structure for the sample companies. The ownership data was reviewed using the site <https://www.ogrn.ru> [47], which provides ownership data in chronological order. All financial statements were annual and audited as per the country legal requirements.

The panel data includes information on companies' total assets, liabilities, net income, revenue, trade receivables, capital expenditures, working capital and gross profit. The government ownership concentration is defined as: minor (0 – 10 %) and significant (>10 %). The ownership is defined as foreign if the shareholder is a foreign entity. The foreign ownership is also classified as minor (0 – 10 %) and significant (>10 %).

*Model and hypotheses.* We test the following hypotheses. The research suggests that ownership is the factor which affect the occurrence of earning management. The study of Balsam, Bartov and Marquardt [30] in regard to institutional ownership propose that state ownership is factor affecting the earning management.

Therefore, the first hypothesis in an alternative form will be as follows:

H1: The government ownership has a negative impact on corporate earning management

Following the research of Dahlquist and Robertsson [24], Bushee [25], Grinblatt and Keloharju [26] in regard to foreign ownership the study expects that foreign ownership has a positive impact on corporate governance and leads to a lower degree of earning management. Therefore, the second hypothesis in an alternative form will be as follows:

H2: Foreign ownership negatively affects occurrence of earning management

Following the research of Swastika's [40], it proves of use to test whether the size of firm is factor which affect the earning management

H3: Firm is the factor which negatively affect earning management

Our analysis uses accounting accrual approach to measure earning management variable. The modified Jones model [6] is one of the classical and frequently used as applied method to decompose earning management accruals. The model utilizes the difference between incremental change of revenue and corresponding receivables, adjusted to the plant, property and equipment that calculates depreciation charge and working capital adjustments. The model principle lays in calculation of difference between entities total accruals and estimation of non-discretionary accruals.

The starting point in applying this model is calculation of total accruals, which is, the difference between the net income and cash from operating activities.

$$TACC_{it} = NI_{it} - OCF_{it} \quad (1)$$

where:

$TACC_{it}$  = total accruals for company i in year t

$NI_{it}$  = net income before extraordinary items for company i in year t

$OCF_{it}$  = operating cash flows for company i in year t

Using the calculation of TACC derived from the previous formula, we proceed with the second step, which is the calculation of total accruals model. It is required for construction of further regression model. The primarily target is identification of required coefficients, which are applied in constructing non-discretionary accrual model.

$$\varepsilon \text{ TACC}_{it} / A_{it-1} = (1 / A_{it-1}) + b = \text{Error term.}$$

The key point of the applied method is not only identification of the residual. We would like to know whether ownership type and degree of ownership are elements which are responsible for earning management practice. The occurrence of significant residual due to different level and ownership type with significant coefficient of determination and p-value are the expected results as per stated hypothesis.

### Descriptive Statistics

The panel data contains financial statement variables for the period of 2013-2016. As discussed before, we use the following financial statement variables – Assets, Liabilities, Net income, Sales, Account receivables, CAPEX and working capital change. Then, next corresponding ratios can be derived from calculations – Asset to Liability, Adjusted Log of Net income, logged size and Return on equity. We review the data to check what is the absolute minimum, maximum and average data split by different combination of ownership. This step will provide us with initial insight of general data trend depending of ownership structure. The data pool of integral and consecutive information is represented by 224 observations.

Table 1 provides descriptive statistics for the regression variables. It shows that overall data statistics of all variables.

Table 1 – Descriptive statistics of regression variables

| Variable   | Mean        | Min           | Max           | N of obs |
|------------|-------------|---------------|---------------|----------|
| Assets     | 291 130 349 | 14 453        | 9 953 400 000 | 224      |
| Net income | 17 364 617  | - 261 230 000 | 973 172 000   | 224      |
| Sales      | 118 723 000 | 473           | 4 299 680 000 | 224      |
| AR         | 44 289 744  | -             | 2 025 600 000 | 224      |
| CAPEX      | 31 377 025  | 26            | 1 175 214 720 | 224      |
| WC change  | 34 444 571  | - 128 851 000 | 2 197 700 000 | 224      |

Note – compiled by the authors based on data from [46].

Table 2 describes the size of the sample companies by ownership type. Size is represented by total assets of the entities. The purpose of table is to demonstrate the range and tendency of total assets through ownership types. The largest companies are likely to have only government or only foreign ownership. The same is true for the mean values – the companies with largest total assets are likely to have one predominant owner – either the government or foreign investor. Though, government type ownership is an absolute leader exceeding the foreign one 5 times – this typical for Russian market, where government tends to active participant in large, industry-generating companies with high capitalization. The mix combination or exclusion of both shareholders type tend to usual practice for smaller companies.

Table 2 – Assets size by ownership

| Ownership  | Mean           | Min          | Max              |
|------------|----------------|--------------|------------------|
| GO only    | 756 278 484,36 | 215 501,00   | 9 953 400 000,00 |
| FO only    | 157 435 934,36 | 116 952,00   | 2 023 180 000,00 |
| GO + FO    | 71 466 092,50  | 2 431 940,00 | 654 600 000,00   |
| no GO + FO | 13 382 284,22  | 14 453,00    | 202 988 000,00   |

Note – compiled by the authors based on data from [46].

Table 3 describes statistics for net income and sales for the sample companies by ownership type. The variable is represented by dynamic indicators of profitability – net income and turnover – sales. We strive to understand whether ownership tends to affect the profitability and turnover. The data shows a characteristic similar to what we observed in total assets statistics: the government owned companies generate on average large amounts of sales and net income. This is logical due to close relationship of assets to sales.

Table 3 – Net income by ownership

| Ownership       | Mean              | Min              | Max              |
|-----------------|-------------------|------------------|------------------|
| <b>PANEL A:</b> | <b>Net income</b> |                  |                  |
| GO only         | 32 355 302,13     | - 261 230 000,00 | 973 172 000,00   |
| FO only         | 16 164 441,72     | - 101 143 000,00 | 371 881 000,00   |
| GO + FO         | 11 887 225,00     | - 4 143 230,00   | 137 372 000,00   |
| no GO + FO      | 2 124 262,82      | - 309 429,00     | 38 311 600,00    |
| <b>PANEL B:</b> | <b>Sales</b>      |                  |                  |
| GO only         | 312 810 693,42    | 11 018,00        | 4 299 680 000,00 |
| FO only         | 60 210 149,51     | 473,00           | 688 008 000,00   |
| GO + FO         | 22 145 035,83     | 1 548 610,00     | 129 223 000,00   |
| no GO + FO      | 9 175 348,02      | 6 419,00         | 128 001 000,00   |

Note – compiled by the authors based on data from [46].

Table 4 shows statistics for account receivables, CAPEX and working capital changes. Following items are component of balance sheet representing the operational and investment requirements. Capex data is identical to data structure of assets and sales. In order to generate higher volumes of sales the higher level of CAPEX is required, which confirm the identical allocation. Working capital data is identical to data structure of assets and sales. We conclude the same explanation as for CAPEX dependency.

We reviewed the allocation of variable in regard to combination ownership types. All financial data, except Net income have the same patterns. Minimum and maximum amounts are not informative. The average values are predominantly high in case of government type companies. The second position is taken by foreign type companies. The minimum amounts in all data are in companies with hybrid ownership or w/o government & foreign investment. This is mostly explained by government to be active player in strategic industries and control the market.

Regarding absolute profitability we evidence, that size does not guarantee the same level of profitability. For instance, the average absolute net income of foreign owned companies are only 2 times lesser than government owned companies, though the average size is 6 lesser. The other combination type companies also displayed decent absolute profitability.

Table 4 – Account Receivables, CAPEX and Working capital change by ownership

| Ownership       | Mean                       | Min          | Max              |
|-----------------|----------------------------|--------------|------------------|
| <b>PANEL A:</b> | <b>Account Receivables</b> |              |                  |
| GO only         | 115 623 035,05             | 7 780,00     | 2 025 600 000,00 |
| FO only         | 22 920 609,04              | 127,00       | 189 066 000,00   |
| GO + FO         | 18 128 495,67              | 263 393,00   | 198 519 000,00   |
| no GO + FO      | 1 572 300,73               | -            | 14 792 200,00    |
| <b>PANEL B:</b> | <b>CAPEX</b>               |              |                  |
| GO only         | 73 200 753,69              | 26,00        | 1 175 214 720,00 |
| FO only         | 19 129 675,28              | 1 669,00     | 143 274 372,00   |
| GO + FO         | 11 394 793,42              | 1 784 862,00 | 40 055 200,00    |

|                                                         |                               |                  |                  |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|
| no GO + FO                                              | 6 888 024,59                  | 9 572,00         | 103 001 536,00   |
| <b>PANEL C:</b>                                         | <b>Working capital change</b> |                  |                  |
| GO only                                                 | 83 242 245,05                 | - 128 851 000,00 | 2 197 700 000,00 |
| FO only                                                 | 20 380 827,64                 | - 89 866 110,00  | 451 347 000,00   |
| GO + FO                                                 | 16 223 772,33                 | - 8 345 720,00   | 218 002 900,00   |
| no GO + FO                                              | 4 244 211,02                  | - 593 950,00     | 78 249 800,00    |
| Note – compiled by the authors based on data from [46]. |                               |                  |                  |

*Regression Analysis.* Table 5 display the correlation between variable. We observe high correlation between ROE and Log(NI) due to dependency nature of ROE. There's also significant correlation between size and net income in absolute terms, which also logical as larger entities are likely to generate the higher absolute profits. The rest variable do not shown correlation between selected variables.

Table 5 – Correlation matrix

|                                                         | ATL     | LOG(NI) | LOG(SIZE) | IND     | ROE     | Log(DAC) |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|-----------|---------|---------|----------|
| <b>ATL</b>                                              | 100,00% |         |           |         |         |          |
| <b>LOG(NI)</b>                                          | 6,02%   | 100,00% |           |         |         |          |
| <b>LOG(SIZE)</b>                                        | 9,43%   | 42,43%  | 100,00%   |         |         |          |
| <b>IND</b>                                              | 4,15%   | 13,82%  | -5,87%    | 100,00% |         |          |
| <b>ROE</b>                                              | -2,02%  | 74,31%  | 28,27%    | 4,26%   | 100,00% |          |
| <b>Log(DAC)</b>                                         | -10,74% | -10,81% | -41,64%   | 6,08%   | -2,16%  | 100,00%  |
| Note – compiled by the authors based on data from [46]. |         |         |           |         |         |          |

Table 6 shows the possible forecast model depending on chronology and duration of period. It is required to choose the model with larger pool of data and good coefficient of determination. In that way the data will be as possible as integral and, on the hand, we need to pay attention to ability of coefficient to explain the overall model assuring the quality of the forecast.

The regression helps to construct effective forecast based on the historical data, which basically is required to project non-discretionary accrual model. First, we need to identify, which is the fittest model, which can provide good relationship explanatory power represented by good level of R-square. We perform regression analysis over the data by the different time periods, so it can provide us with further variability in model choice. Therefore, the period of 2011-2012 for regressor with 687 observation and coefficient of determination with 56.26 %, so we can the rest data after 2013 for analysis.

Table 6 – Non-discretionary accrual (NDAC) regression table with different regressor periods

| Regressor | cell | r2     | a              | Drev-Drec   | PPE         |
|-----------|------|--------|----------------|-------------|-------------|
| 2010      | 399  | 75.34% | 5 090 445.37   | - 0.45      | 0.68        |
| 2011      | 457  | 24.47% | 3 492 011.87   | - 0.34      | 0.30        |
| 2010-2011 | 515  | 52.59% | 5 174 442.06   | - 0.45      | 0.42        |
| 2012      | 629  | 76.32% | - 4 066 438.16 | 0.18        | 0.23        |
| 2011-2012 | 687  | 56.26% | - 1 638 086.35 | <b>0.19</b> | <b>0.17</b> |
| 2010-2012 | 801  | 43.44% | 618 546.02     | - 0.07      | 0.48        |
| 2013      | 971  | 95.13% | 3 956 127.28   | - 0.26      | - 0.61      |
| 2012-2013 | 1029 | 58.74% | 2 999 451.02   | 0.74        | - 0.88      |
| 2011-2013 | 1143 | 30.41% | 2 626 983.30   | 0.51        | - 0.55      |
| 2010-2013 | 1313 | 6.32%  | 4 620 463.93   | 0.19        | - 0.24      |
| 2014      | 1539 | 44.31% | 613 791.59     | - 0.07      | 0.24        |

|           |      |        |                |        |        |
|-----------|------|--------|----------------|--------|--------|
| 2013-2014 | 1597 | 37.64% | - 1 416 132.16 | - 0.49 | - 0.12 |
| 2012-2014 | 1711 | 0.59%  | 508 970.31     | 0.05   | - 0.02 |
| 2011-2014 | 1881 | 0.45%  | 1 094 859.26   | 0.04   | 0.00   |
| 2010-2014 | 2107 | 0.58%  | 2 783 373.72   | - 0.03 | 0.05   |
| 2015      | 2389 | 95.14% | - 2 744 354.78 | - 0.62 | 1.07   |
| 2014-2015 | 2447 | 68.00% | - 4 603 106.09 | - 0.53 | 0.66   |
| 2013-2015 | 2561 | 57.07% | - 3 328 441.99 | - 1.05 | 0.28   |
| 2012-2015 | 2731 | 36.10% | - 3 377 530.90 | - 0.40 | 0.51   |
| 2011-2015 | 2957 | 35.58% | - 2 225 762.55 | - 0.41 | 0.49   |
| 2010-2015 | 3239 | 36.72% | - 741 375.55   | - 0.41 | 0.50   |

Note – compiled by the authors based on data from [46].

The model highlighted green have a significant coefficient of determination (R-Square).

Table 7 display several periods with applied forecast. Again, we need to pay attention to duration covering as much periods as possible to prevent data leak. Coefficient of determination is the second important factor in selections. Afterwards, we identified that quality over the resulted models is dispersed. That might be explained by different significance and degree of the relationship in different years. This is confirmed by high R-square of one-year regressed models. We will try to choose the model, which covers the longer period possible to prevent the data loss and fits the requirements in regard to comparably high r-square. Using NDAC model we calculate the DAC accrual. Later, DAC can be regressed against control variables. Due to scaling reason, the absolute amounts in regression model will be logged. Finally, we need to check whether selected chosen NDAC model can have a significant coefficient of determination with the control variables. The period of DAC regressor for 2013-2016 with NDAC regressor have been selected with coefficient of determination of 21.61 %.

Table 7 – 2011-2012 NDAC regressed model for DAC time span estimation

| DAC Reg   | NDAC Reg  | r2     | a              | Drev-Drec | PPE  | r2     |
|-----------|-----------|--------|----------------|-----------|------|--------|
| 2013      | 2011-2012 | 56.26% | - 1 638 086.35 | 0.19      | 0.17 | 39.97% |
| 2013-2014 | 2011-2012 | 56.26% | - 1 638 086.35 | 0.19      | 0.17 | 22.96% |
| 2013-2015 | 2011-2012 | 56.26% | - 1 638 086.35 | 0.19      | 0.17 | 20.66% |
| 2013-2016 | 2011-2012 | 56.26% | - 1 638 086.35 | 0.19      | 0.17 | 21.61% |

Note – compiled by the authors based on data from [46].

Finally, table 8 displays regression results of discretionary accrual with selected variables.

Table 8: DAC regression against controlled variables

|                  | Slope               | Standard Error  | T-Statistics    | P-Value            |
|------------------|---------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| <i>Intercept</i> | <b>16.05765747</b>  | 2.2837          | 7.03142         | 2.65049E-11        |
| GO               | -1.802960032        | 0.897542        | -2.00877        | 0.045805967        |
| FO               | <b>-2.236830664</b> | <b>0.894572</b> | <b>-2.50045</b> | <b>0.01314679</b>  |
| ATL              | -3.49321E-05        | 3.14E-05        | -1.11211        | 0.267326253        |
| LOG(NI)          | -0.019283688        | 0.113106        | -0.17049        | 0.864782689        |
| LOG(SIZE)        | <b>-1.865899192</b> | <b>0.344763</b> | <b>-5.41212</b> | <b>1.64983E-07</b> |
| IND              | 0.297062125         | 0.8904          | 0.333628        | 0.738984122        |
| ROE              | 3.861376491         | 3.987351        | 0.968406        | 0.333924482        |

Note – compiled by the authors based on data from [46].

Out of the chosen control variables, we evidenced three of them are proved to be significant: size of the entity, government and foreign ownership. The other variables do not have straightforward relation or statistical significance.

Following the logic of model if TACC is positive number, we might conclude that NI is actually higher than actual OCF. This can be explained as incomplete conversion of OCF into declared NI over the monitored period. Potentially, this scenario brings the ground for classical earning management practice occurrence. The intercept of the model is positive which confirms the general occurrence of the earning management occurrence. If we take a look on slope of other statistically significant variables – government and foreign ownership, we evidence the negative sign for both variables. With increase of these variables, the model tends to decrease the intercept, which brings the positive effect to the gap – following variables are favorable to reduce the earning management practice. Therefore, companies with government or foreign ownership (more than 10 %) displays better results, rather than the rest companies. Foreign ownership slope coefficient is a bit sharper, which displays better countermeasures in regard to earning management.

Technically answering stated hypothesis, we derive the following results:

H1: Government ownership adversely affect occurrence of earning management

This hypothesis is rejected as we evidence positive effect of government ownership. The slope of GO (-1.8) is negative which under dummy variable tends to decrease positive intercept (16). Meaning with increase of dummy variable to 1, the overall model decreases the gap between discretionary and non-discretionary accruals. Following can be explained by enforcing of additional legal requirements affecting corporate governance to the companies with state ownership.

H2: Foreign ownership adversely affect occurrence of earning management

We reject the hypothesis, as we've evidenced the similar results as with government. But the slope even steeper (-2.23), which means that foreign ownership even more effective in countering earning management practice. Which is factually logical as foreign investors and having better instruments experience in tuning the corporate governance, resulting in lesser effect of earning management occurrence.

H3: Firm is the factor which negatively affect earning management

Again, the hypothesis is rejected. We evidence negative slope (-1.86), which decrease the models intercept. Large size companies are subject for more secure monitoring due to risk exposure, which results in better alignment of corporate governance in regards earning management.

## RESEARCH RESULTS (CONCLUSION)

Russia markets of oil/gas and metal/metallurgy are system-creating and driving the most economy in country. It's worth to mention that it is crucial for following entities to be having a reliable corporate governance from earning management perspective. It was confirmed by various prior research that ownership play a prominent role in earning management occurrence. Which is why one of the aims of this study was identification of earning management magnitude occurrence regarding type and degree of foreign and government ownership. Apart from it the relations between size, profitability, type of industry (oil & gas versus metal & metallurgy) and leverage are tested. We did not evidence sufficient relation regarding degree of profitability, type of industry and leverage. It might be explained by strong diversity of market representatives making difficult to synthesize similarities in controlled variables.

We derive consistent results based on research of Balsam, Bartov and Marquardt [30] – underlying the good institutional capability to prevent earning management, but there are different cases as well. For instance, results of Abbadi, Hijazi and Al-Rahahleh [8] demonstrated negative relation, explaining weaker ability of Jordan government to control the entities rather than in Russia. Dechow, Sloan, Sweeney [20] confirmed that the quality of accounting earning is more reliable, when great controlling systems in place, which are taking place in entities with government and foreign participation in Russia. In regard to foreign owned companies, the result of current study is consistent with research of Bushee [25], Grinblatt and Keloharju [26]. Though, there are examples, where foreign investors are in weaker position to deal with earning management – Dvorak [27] – the example in a form of Jakarta companies

What we can derive from the results is that ownership effect of both foreign and government are the factors responsible for earning management occurrence practice in Russia. Logically, the low level of ownership presumes a little ability to control the entity. Investor cannot enforce and maintain its own corporate governance model toward company with little investments. On the contrary, we evidenced that both foreign and government

ownership are indeed the factors which favourable in counter measuring the effects of earning management. This can be explained by positive effect of foreign and government ownership in preventing the occurrence of earning management. A slight difference in slope of ownership variables can be explained by fact that countries like Russian Federation might not have such effective legislative mechanism to deal with earning management that is why the requirements of foreign investors in regard to corporate governance proved to be useful in reducing of effect of earning management. Though, current government introduced control over the owned companies is effective in dealing with earning management practice. We also identified the size as the factor decreasing the occurrence of earning management.

## REFERENCES

1. Liu Q., Lu Z. J. Corporate governance and earnings management in the Chinese listed companies: A tunneling perspective // *Journal of Corporate Finance*. – 2007. – № 13(5). – P. 881-906.
2. Ali Shah S. Z., Butt S. A., Hassan A. Corporate governance and earnings management an empirical evidence form Pakistani listed companies // *European Journal of Scientific Research*. – 2009. – № 26(4). – P. 624-638.
3. Hassan S. U. Financial Reporting Quality, Does Monitoring Characteristics Matter? An Empirical Analysis of Nigerian Manufacturing Sector // *The Business & Management Review*. – 2013. – № 3(2). – P. 147-161.
4. Струкова Е. Ставка на гигантов: чем Россия заменит истощившиеся нефтегазовые реки [Electronic resource] // *RBC economics* [website]. – 2012. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/13/08/2012/5703fb469a7947ac81a6aad5> (Accessed: 21.06.2019).
5. Видяпин В., Степанов М. Экономическая география России / Под общей ред. акад. В. И. Видяпина, д.э.н., проф. М. В. Степанова. – М.: ИНФРА-М, Российская экономическая академия, 2000. – 533 с.
6. Jones J. J. Earnings management during import relief investigations // *Journal of Accounting Research*. – 1991. – № 2(29). – P. 193-228.
7. Campello M., Graham J. R., Harvey C. R. The real effects of financial constraints: evidence from a financial crisis // *Journal of Financial Economics*. – 2011. – № 3(97). – P. 470-487.
8. Abbadi S. S., Hijazi Q. F., Al-Rahahleh A. S. Corporate Governance Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan // *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. – 2016. – № 10(2). – P. 54-75.
9. Li F. Annual report readability, current earnings and earning persistence // *Journal of accounting and economics*. – 2008. – № 45. – P. 221-247.
10. Burgstahler D. I., Dichev I. Earnings management to avoid earnings decreases and losses // *Journal of Accounting and Economics*. – 1997. – № 1(24). – P. 99-126.
11. Musfiquir R., Moniruzzaman M., Sharif J. Techniques, motives and controls of earnings management // *International Journal of Information Technology and Business Management*. – 2013. – № 11(1) – P. 26-31.
12. Yang W. S., Chun L. S., Ramadili S. M. The Effect of Board Structure and Institutional Ownership Structure on Earnings Management // *International Journal of Economics and Management*. – 2009. – № 3(2). – P. 332–353.
13. Healey P., Wahlen J. A Review of the Earnings Management Literature and It's Implications for Standard Setting [Electronic resource] // *Corporate Governance & Accounting eJournal*. – 1998. – URL: <https://ssrn.com/abstract=156445> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.156445> (Accessed: 20.02.2019).
14. Roychowdhury S. Earnings management through real activities manipulation // *Journal of Accounting and Economics*. – 2006. – № 42(3). – P. 335-370.
15. Eisenhardt K. Agency theory: An assessment and review // *Academy of Management Review*. – 1989. – № 14(1). – P. 57-74. – DOI: 10.5465/AMR.1989.4279003.
16. Gul F. A., Chen C. J., Tsui J. Discretionary Accounting Accruals, Managers' Incentives and Audit Fees // *Contemporary accounting research* – 2003. – № 20(3) – P. 441-464. – DOI: 10.1506/686E-NF2J-73X6-G540.

17. Cohen D., Dey A., Lys T. Real and accruals-based earnings management in the Pre- and Post-Sarbanes-Oxley Periods // *The Accounting Review*. – 2008. – № 83(3). – P. 757-787. – DOI: 10.2308/accr.2008.83.3.757.
18. Jensen M., Meckling W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – № 4(3). – P. 305-360.
19. Chung R., Ho S., Kim J. B. Ownership structure and the pricing of discretionary accruals in Japan // *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*. – 2004. – № 1(13). – P. 1-20. – DOI: 10.1016/j.intaccaudtax.2004.02.003.
20. Dechow P. M., Sloan R. G., Sweeney A. P. Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC // *Contemporary Accounting Research* – 1996. – № 13(1). – P. 1-36.
21. Fischer M., Rosenzweig K. Attitudes of students and accounting practitioners concerning the ethical acceptability of earnings management // *Journal of Business Ethics*. – 1995. – № 14(6). – P. 433-444. – DOI: 10.1007/BF00872085.
22. Gedajlovic E. R., Shapiro D. M. Management and ownership effects: Evidence from five countries // *Strategic Management Journal*. – 1998. – № 19(6). – P. 533-553.
23. Thomsen S., Pedersen T. Ownership structure and economic performance in the largest European companies // *Strategic Management Journal*. – 2000. – № 21(6). – P. 689-705.
24. Dahlquist M., Robertsson G. Direct foreign ownership, institutional investors, and firm characteristics // *Journal of Financial Economics*. – 2001. – № 59(3). – P. 413-440.
25. Bushee B. Do Institutional Investors Prefer Near-term Earnings Over Long-run Value? // *Contemporary Accounting Research*. – 2001. – № 18(2). – P. 207-246.
26. Grinblatt M., Keloharju M. The investment behavior and performance of various investor types: A study of Finland's unique data set // *Journal of Financial Economics*. – 2000. – № 55(1). – P. 43-67.
27. Dvorak T. Do domestic investors have an informational advantage? Evidence from Indonesia // *The Journal of Finance*. – 2005. – № 60(2). – P. 817-839.
28. Warfield T. D., Wild J. J., Wild K. L. Managerial ownership accounting choices, and informativeness of earnings' // *Journal of Accounting and Economics*. – 1995. – № 20(1). – P. 61-91. – DOI: 10.1016/0165-4101(94)00393-J.
29. Denis D. K., McConnell J. International corporate governance // *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. – 2003. – № 38(1). – P. 1-36.
30. Balsam S., Bartov E., Marquardt C. Accruals management, investor sophistication, and equity valuation: Evidence from 10-Q filings // *Journal of Accounting Research*. – 2002. – № 40(4). – P. 987-1012.
31. Pound J. Proxy contest and the efficiency of shareholder oversight // *Journal of Financial Economics*. – 1988. – № 20(1-2). – P. 237-265.
32. Khan H. A. Corporate governance of family businesses in Asia: What's right and what's wrong? [Electronic resource] // ADBI Working Paper. – 1999. – № 3. – URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/157212/adbi-rp3.pdf> (Accessed: 05.07.2019).
33. Bhojraj S., Hribar P., Picconi M., McInnis J. Making sense of cents: an examination of firms that marginally miss or beat analyst forecasts // *The Journal of Finance*. – 2009. – № 64(5). – P. 2361-2388.
34. Fan J., Wong T. Corporate Ownership structure and the informativeness of accounting earnings in East Asia // *Journal of Accounting and Economics*. – 2002. – № 33(3). – P. 401-425.
35. Lemmon M. L., Lins K. Ownership structure, corporate governance, and firmvalue: Evidence from the East Asian financial crisis // *The Journal of Finance*. – 2003. – № 58(4). – P. 1445-1468.
36. Yeo G., Tan P., Ho K., Chen S. Corporate Ownership Structure and the informativeness of Earnings // *Journal of Business Finance & Accounting*. – 2002. – № 29(7-8). – P. 1023-1046. – DOI: 10.1111/1468-5957.00460.
37. Roe M. A Political Theory of American Corporate Finance // *Columbia Law Review*. – 1991. – № 91(1). – P. 10-67. – DOI: 10.2307/1122856.
38. Abed S., Al-Attar A., Suwaidan M. Corporate governance and earnings management: Jordanian evidence // *International Business Research*. – 2012. – № 5(1). – P. 216-225. – DOI: 10.5539/ibr.v5n1p216.

39. Dayha J., McConnell J., Travlos N. The Cadbury Committee, corporate performance, and top management turnover // *Journal of Finance*. – 2002. – № 57(1). – P. 461-484. – DOI: 10.1111/1540-6261.00428.
40. Swastika D. L. T. Corporate governance, firm size, and earning management: Evidence in Indonesia stock exchange // *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*. – 2013. – № 10(4). – P. 77-82.
41. González J. S., García-Meca E. Does corporate governance influence earnings management in Latin American markets? // *The Journal of Business Ethics*. – 2014. – № 121(3). – P. 419-440.
42. Yermack D. Remuneration, retention and reputation incentives for outside directors // *The Journal of Finance*. – 2004. – № 59(5). – P. 2281–2308.
43. Anderson R., Reeb D. Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 // *The Journal of Finance*. – 2003. – № 58(3). – P. 1301-1328. – DOI: 10.1111/1540-6261.00567.
44. Московская Биржа [website]. – URL: <http://moex.com/> (Accessed: 21.06.2019).
45. Центр раскрытия корпоративной информации [website]. – URL: <http://www.e-disclosure.ru> (Accessed: 21.06.2019).
46. Каталог организаций – List-Org [website]. – URL: <https://www.list-org.com/> (Accessed: 21.06.2019).
47. Справочная служба Московского Центра Экономической Безопасности - ОГРН.ru [website]. – URL: <https://www.ogrn.ru/> (Accessed: 21.06.2019).

## REFERENCES

1. Liu, Q. and Lu, Z. J. (2007). Corporate governance and earnings management in the Chinese listed companies: A tunneling perspective. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 881-906.
2. Ali Shah, S. Z., Butt, S. A. and Hassan, A. (2009). Corporate governance and earnings management an empirical evidence form Pakistani listed companies. *European Journal of Scientific Research*, 26(4), 624-638.
3. Hassan, S. U. (2013). Financial Reporting Quality, Does Monitoring Characteristics Matter? An Empirical Analysis of Nigerian Manufacturing Sector. *The Business & Management Review*, 3(2), 147-161.
4. Strukova, E. (2012, August 13). Stavka na gigantov: chem Rossiya zamenit istoshchivshiesya neftegazovye reki. *RBC economics*. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.rbc.ru/economics/13/08/2012/5703fb469a7947ac81a6aad5> (In Russian).
5. Vidyapin, V. and Stepanov, M. (2000). *Ekonomicheskaya geografiya Rossii*. INFRA-M, Moscow, 533 p. (In Russian).
6. Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, 2(29), 193-228.
7. Campello, M., Graham, J. R. and Harvey, C. R. (2011). The real effects of financial constraints: evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 3(97), 470-487.
8. Abbadi, S. S., Hijazi, Q. F. and Al-Rahahleh, A. S. (2016). Corporate Governance Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 10(2), 54-75.
9. Li, F. (2008). Annual report readability, current earnings and earning persistence. *Journal of accounting and economics*, 45, 221-247.
10. Burgstahler, D. I. and Dichev, I. (1997). Earnings management to avoid earnings decreases and losses. *Journal of Accounting and Economics*, 1(24), 99-126.
11. Musfiquir, R., Moniruzzaman, M. and Sharif, J. (2013). Techniques, motives and controls of earnings management. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 11(1), 26-31.
12. Yang, W. S., Chun, L. S. and Ramadili, S. M. (2009). The Effect of Board Structure and Institutional Ownership Structure on Earnings Management. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 332–353.
13. Healey, P., Wahlen, J. (1998). A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Corporate Governance & Accounting eJournal*. Retrieved February 20, 2019, from <https://ssrn.com/abstract=156445> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.156445>.
14. Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, 42(3), 335-370.

15. Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74, DOI: 10.5465/AMR.1989.4279003
16. Gul, F. A., Chen, C. J. and Tsui, J. (2003). Discretionary Accounting Accruals, Managers' Incentives and Audit Fees. *Contemporary accounting research*, 20(3), 441-464, DOI: 10.1506/686E-NF2J-73X6-G540.
17. Cohen, D., Dey, A. and Lys, T. (2008). Real and accruals-based earnings management in the Pre- and Post-Sarbanes-Oxley Periods. *The Accounting Review*, 83(3), 757-787, DOI: 10.2308/accr.2008.83.3.757.
18. Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 4(3), 305-360.
19. Chung, R., Ho, S. and Kim, J. B. (2004). Ownership structure and the pricing of discretionary accruals in Japan. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 1(13), 1-20, DOI: 10.1016/j.intaccaudtax.2004.02.003.
20. Dechow, P. M., Sloan, R. G. and Sweeney, A. P. (1996). Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC. *Contemporary Accounting Research*, 13(1), 1-36.
21. Fischer, M. and Rosenzweig, K. (1995). Attitudes of students and accounting practitioners concerning the ethical acceptability of earnings management. *Journal of Business Ethics*, 14(6), 433-444, DOI: 10.1007/BF00872085.
22. Gedajlovic, E. R. and Shapiro, D. M. (1998). Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6), 533-553.
23. Thomsen, S. and Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6), 689-705.
24. Dahlquist, M. and Robertsson, G. (2001). Direct foreign ownership, institutional investors, and firm characteristics. *Journal of Financial Economics*, 59(3), 413-440.
25. Bushee, B. (2001). Do Institutional Investors Prefer Near-term Earnings Over Long-run Value? *Contemporary Accounting Research*, 18(2), 207-246.
26. Grinblatt, M. and Keloharju, M. (2000). The investment behavior and performance of various investor types: A study of Finland's unique data set. *Journal of Financial Economics*, 55(1), 43-67.
27. Dvorak, T. (2005). Do domestic investors have an informational advantage? Evidence from Indonesia. *The Journal of Finance*, 60(2), 817-839.
28. Warfield, T. D., Wild, J. J. and Wild, K. L. (1995). Managerial ownership accounting choices, and informativeness of earnings'. *Journal of Accounting and Economics*, 20(1), 61-91, DOI: 10.1016/0165-4101(94)00393-J.
29. Denis, D. K. and McConnell, J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
30. Balsam, S., Bartov, E. and Marquardt, C. (2002). Accruals management, investor sophistication, and equity valuation: Evidence from 10-Q filings. *Journal of Accounting Research*, 40(4), 987-1012.
31. Pound, J. (1988). Proxy contest and the efficiency of shareholder oversight. *Journal of Financial Economics*, 20(1-2), 237-265.
32. Khan, H. A. (1999). Corporate governance of family businesses in Asia: What's right and what's wrong? ADBI Working Paper, 3, Retrieved July 5, 2019, from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/157212/adbi-rp3.pdf>.
33. Bhojraj, S., Hribar, P., Picconi, M. and McNinnis, J. (2009). Making sense of cents: an examination of firms that marginally miss or beat analyst forecasts. *The Journal of Finance*, 64(5), 2361-2388.
34. Fan, J. and Wong, T. (2002). Corporate Ownership structure and the informativeness of accounting earnings in East Asia. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), 401-425.
35. Lemmon, M. L. and Lins, K. (2003). Ownership structure, corporate governance, and firmvalue: Evidence from the East Asian financial crisis. *The Journal of Finance*, 58(4), 1445-1468.
36. Yeo, G., Tan, P., Ho, K. and Chen, S. (2002). Corporate Ownership Structure and the informativeness of Earnings. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(7-8), 1023-1046, DOI: 10.1111/1468-5957.00460.
37. Roe, M. (1991). A Political Theory of American Corporate Finance. *Columbia Law Review*, 91(1), 10-67, DOI: 10.2307/1122856.

38. Abed, S., Al-Attar, A. and Suwaidan, M. (2012). Corporate governance and earnings management: Jordanian evidence. *International Business Research*, 5(1), 216-225, DOI: 10.5539/ibr.v5n1p216.
39. Dayha, J., McConnell, J. and Travlos, N. (2002). The Cadbury Committee, corporate performance, and top management turnover. *Journal of Finance*, 57(1), 461-484, DOI: 10.1111/1540-6261.00428.
40. Swastika, D. L. T. (2013). Corporate governance, firm size, and earning management: Evidence in Indonesia stock exchange. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 10(4), 77-82.
41. González, J. S. and García-Meca, E. (2014). Does corporate governance influence earnings management in Latin American markets? *The Journal of Business Ethics*, 121(3), 419-440.
42. Yermack, D. (2004). Remuneration, retention and reputation incentives for outside directors. *The Journal of Finance*, 59(5), 2281-2308.
43. Anderson, R. and Reeb, D. (2003). Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328, DOI: 10.1111/1540-6261.00567.
44. The Moscow Stock Exchange website. Retrieved June 21, 2019, from <http://moex.com/> (In Russian).
45. Center of Disclosure of Corporate Information website. Retrieved June 21, 2019, from <http://www.e-disclosure.ru> (In Russian).
46. The database of entities – List-Org website. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.list-org.com/> (In Russian).
47. Information service of the Moscow Center for Economic Security – OGRN.ru. Retrieved June 21, 2019, from <https://www.ogrn.ru/> (In Russian).

## РЕСЕЙДЕГІ МҰНАЙ-ГАЗ, МЕТАЛЛУРГИЯ ЖӘНЕ МЕТАЛЛУРГИЯ КОМПАНИЯЛАРЫНЫҢ ТАБЫСЫН БАСҚАРУ

А. Файзулаев<sup>1\*</sup>, М. Машаков<sup>1</sup>, Б. Жусупова<sup>1</sup>

<sup>1</sup>КИМЭП Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

---

### АНДАТПА

*Зерттеу мақсаты.* Бұл мақалада Ресейдегі мұнай-газ және металлургия өнеркәсібі компанияларының мысалдарын пайдалана отырып, меншік пен кірісті басқару арасындағы байланыс зерттеледі.

*Әдіснамасы:* Зерттеу гипотезасын тексеру үшін деректердің регрессиялық талдауы жүргізілді. Зерттеу екі салаға – мұнай-газ өндіру мен өңдеу, сонымен қоса қара және түсті металлургия салалары бойынша 2010-2016 жылдардағы деректерді қамтиды. Теориялық және эмпирикалық зерттеулер көрсеткендей, меншік құрылымы Ли мен Лу [1], Али Шах, Али Бат және Хасан [2] және Хасан [3] зерттеулерінен кейін компания жұмысында маңызды рөл атқаратынын көрсетті.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы.* Бұл зерттеу мемлекеттік және шетелдік меншік дәрежесінің және ұйымдар мөлшерлерінің корпоративті табысты басқаруға әсерін зерттейді. Бұл тақырып бойынша жүргізілген зерттеулер саны шектеулі.

*Зерттеудің нәтижесі.* Струкова [4], Видяпин мен Степановтың [5] айтуынша, Ресей мұнай / газ және металл / металлургия сияқты экспортқа бағдарланған салаларға өте тәуелді. Осылайша, қаржылық есептілікті корпоративтік басқарудың детерминанттарын түсіну маңызды мәселеге айналады. Мақалада шетелдік және мемлекеттік меншік және кәсіпорындар көлемдері кірістерді басқару әсерін төмендететін факторлар болып табылады деген қорытындыға келеді.

*Түйін сөздер:* табысты басқару, Ресей, мұнай-газ, ЖІӨ.

## УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ НЕФТЕГАЗОВЫХ И МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В РОССИИ

А. Файзулаев<sup>1\*</sup>, М. Машаков<sup>1</sup>, Б. Жусупова<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Университет КИМЭП, Алматы, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования* – выявить взаимосвязь между владением и управлением доходами на примерах компаний нефтегазовой, и металлургической промышленности в России.

*Методология:* для проверки нашей гипотезы был проведен регрессионный анализ панельных данных. Наше исследование охватывает данные за периоды 2010-2016 гг. по двум отраслям: добыча и переработка нефти и газа, а также черная и цветная металлургия. Теоретические и эмпирические исследования показывают, что структура собственности играет важную роль для эффективности компании после исследований Ли и Лу [1], Али Шаха, Али Батта и Хасана [2] и Хассана [3].

*Оригинальность / ценность исследования.* В этом исследовании изучается влияние степени государственного и иностранного владения, а также размера юридических лиц на измерение управления корпоративными доходами; насколько нам известно, по этой теме проведено ограниченное количество исследований.

*Результаты исследования.* По словам Струковой [4], Видяпина и Степанова [5], Россия сильно зависит от экспортно-ориентированных отраслей, таких как нефть / газ и металл / металлургия. Таким образом, понимание определяющих факторов корпоративного управления финансовой отчетности становится важным вопросом. В статье делается вывод о том, что иностранная и государственная собственность вместе с размером предприятий являются факторами, снижающими эффект управления доходами.

*Ключевые слова:* управление доходами, Россия, нефть и газ, ВВП.

### ABOUT THE AUTHORS

**Alimshan Faizulayev** – PhD, KIMEP University, Almaty, Republic of Kazakhstan, e-mail: a.faizulayev@kimep.kz, <https://orcid.org/0000-0002-0212-0538>\*

**Madi Mashakov** – MBA, DBA candidate, KIMEP University, Almaty, Republic of Kazakhstan, e-mail: arantir@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1991-4123>

**Balzhan Zhussupova** – PhD, KIMEP University, Almaty, Republic of Kazakhstan, e-mail: b.zhussupova@kimep.kz, <https://orcid.org/0000-0003-4165-4476>

МРНТИ 06.71.41

JEL Classification: L82, O25, O57

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-100-110>

## КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ: ОПЫТ КАЗАХСТАНА

А. С. Жупарова<sup>1</sup>, А. К. Кожаметова<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>КазНУ имени аль-Фараби, Алматы, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Целью исследования* – изучение особенностей креативных индустрий развивающихся стран на примере Казахстана и выявление ключевых барьеров на пути их развития.

*Методология исследования.* В данной работе проведен дескриптивный анализ креативных индустрий в Казахстане на основе качественного исследования (интервью), в котором приняли участие 84 представителя следующих сфер: исполнительское искусство (26 %), дизайн (20 %), ремесло (14 %), программное обеспечение и компьютерные системы (13 %), музыка (13 %), кинематография (6 %), архитектура (3 %), телевидение и радио (2 %), интерактивные развлекательные программы (3 %).

*Оригинальность / ценность исследования.* Концепция креативных индустрий приобретает все большее значение и влияние как в развитых, так и в развивающихся странах. Результаты исследования представляют ценность как для академического, так и политического пространств, обогащая литературу теоретическими и практическими рекомендациями по совершенствованию развития креативных индустрий.

*Результаты исследования.* В результате исследования были выявлены коды, объединенные в группы, которые сформировали следующие категории: бизнес модель, мотивация, финансирование, технология, сети, барьеры, позиция Казахстана и COVID-19, по которым был осуществлен качественный анализ отечественных креативных индустрий. В итоге, расшифровка каждого кода выявила, что основная масса представителей отрасли (38 %) – это индивидуальные предприниматели, 31 % – фрилансеры, 21 % – представители ТОО; основным источником финансирования являются сами представители отрасли (65 %), кредитование (17 %) и господдержка (6 %), что свидетельствует о низкой вовлеченности государственных структур в развитие и поддержку креативных индустрий. Для устранения барьеров развития было предложено повышать уровень вовлеченности государства в виде финансовой и правовой поддержки, налаживать коммуникации с иностранными представителями для обмена опытом и повышения квалификации отечественных специалистов и др.

*Ключевые слова:* креативные индустрии, креативная экономика, развивающиеся страны, Казахстан.

*Благодарности:* Данное исследование было выполнено при финансовой поддержке проекта грантового финансирования для молодых ученых на реализацию научных исследований по научным и (или) научно-техническим проектам, Министерства образования и науки Республики Казахстан № AP08052483 «Креативные индустрии: методологические аспекты классификации и количественных измерений в Республике Казахстан» в рамках бюджетной программы: 217 «Развитие науки».

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время ускоренное развитие творческих отраслей и технологий, применяемых в данном секторе, меняет общую структуру культурного производства и мировой торговли [1]. Креативные индустрии становятся популярными во всем мире под воздействием минувшей информационно-технологической революции на экономические, социальные и культурные структуры [2].

Последние десятилетия, множество мировых организаций под эгидой ООН, а также представители академической и политической сфер больше внимания уделяют развитию креативных индустрий, осознавая, что они являются драйверами регионального развития, а также, положительно влияют на экономический рост, повышают уровень занятости, усиливая социальную интеграцию и повышая экономическую активность [3-4].

Кроме того, как показывает опыт зарубежных стран, в текущих рыночных условиях креативные индустрии приобретают все большее значение в развитии всех секторов экономики, усиливая их конкурентоспособность и устойчивость. В развитых странах, таких как Австралия, Соединенные Штаты (США) и Великобритания концепция креативных индустрий является одной из приоритетных, более того, она обладает существенной долей в ВВП этих стран [5].

Что касается развивающихся стран, многие регионы Азии и Африки значительно отстают в этой области, создавая значительный разрыв между ними и развитыми странами. Тем не менее, стоит отметить некоторые азиатские страны, такие как Корея, Сингапур и Китай, которые преуспели в развитии креативных индустрий [3]. Но все же, развитие концепции креативных индустрий в основном происходит в контексте развитого мира, и мало что можно найти в контексте Азии и других развивающихся стран.

В целом можно сказать, что роль креативных индустрий в экономическом развитии развивающихся стран, а также трактовка концепции остаются неясными. Более того, неясно, как творческие компании в развивающихся странах продолжают процветать перед лицом огромных препятствий и незначительной государственной поддержки. Также, стоит выявить, какие именно препятствия характерны для развивающихся стран как Казахстан для предложения мер по борьбе с ними. Казахстан – относительно малоизученный контекст по сравнению с другими подобными контекстами, такими как экономики стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка).

Ввиду вышеизложенного, целью исследования является выявление основных отличительных черт развития креативных индустрий в такой развивающейся стране, как Казахстан, и выявление основных барьеров. Исследование может внести значительный вклад в международную литературу об особенностях и специфике креативного бизнеса в развивающихся странах. Оно демонстрирует важность и влияние мотивов, препятствий и условий для развития креативных индустрий в Казахстане. Кроме того, его уникальность обуславливается результатами исследования, отражающими рынок креативных индустрий в постсоветских странах.

В этой статье рассматривается как развиваются отечественные компании креативных индустрий во время и после кризиса. В таких сценариях изучаются факторы, влияющие на выживание креативных индустрий в развивающейся экономике Казахстана.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

**Обзор литературы.** Впервые концепция креативных индустрий возникла в Великобритании по решению британского лейбористского правительства о создании рабочей группы по креативным отраслям (CITF) [6]. На сегодняшний день разные организации и страны используют различную терминологию для представления их сектора креативных индустрий [7]. К примеру, креативные индустрии известны под другими терминами, такими как индустрия опыта (Швеция), индустрия культуры (ЮНЕСКО), сектор и индустрии культуры (Европейская комиссия), индустрия культуры (Китай), а также индустрия развлечений и средств массовой информации или индустрии авторского права в США [5]. А в Казахстане креативные индустрии относятся к сектору искусства, развлечения и отдыха согласно ОКЭД.

Что касается определения креативных индустрий, первоначальный вариант был предложен Департаментом цифровых технологий, культуры, СМИ и спорта (DCMS), согласно которому креативные индустрии – это индивидуальное творчество, которое может принимать форму интеллектуальной собственности [6]. Однако, до сих пор ведутся споры о точности и последовательности этого термина. Такие же дебаты ведутся вокруг классификации креативных индустрий. Однако, по данным ЮНЕСКО, к креативным индустриям относятся следующие сектора: музыка, кино, видео, фотография, дизайн, реклама, литература, музеи, библиотеки и интерактивные медиа.

Развивающийся мир имеет большой потенциал в Центральной Европе благодаря значительным творческим активам и богатым культурным ресурсам, которые существуют в этих странах [8]. Поэтому многие труды в исследуемой области посвящены теме изучения культурного потенциала стран и регионов [9-10], роли креативных индустрий в социально-экономическом развитии стран [9], [11] особенностей развития креативных индустрий в отдельных странах [5], [12-14].

Несмотря на повышенный интерес к данной теме и быстрый рост количества исследований о креативных индустриях из-за относительной новизны этой отрасли, некоторые темы касательно методов и моделей измерения остаются недостаточно изученными. Поскольку существующие модели имеют особый способ оценки развития и влияния креативных индустрий на экономику стран [15-16]. Более того, существует нехватка доступных официальных данных по теме креативной экономики [4]. Вышеперечисленные авторы, которые пытались изучить роль, влияние и развитие креативных индустрий в развивающихся странах, применяли методы количественных и качественных исследований. К примеру, Мерфи [9] изучал предпосылки для развития креативных индустрий в Мексике для описания деятельности местного креативного бизнеса с помощью применения методов статистического анализа. В результате, нехватка и разрозненность статистических данных касательно развития креативных индустрий позволили изучить лишь часть компаний, осуществляющих свою деятельность в МСБ, оставив без внимания индивидуальных предпринимателей и др. представителей отрасли, статистика о которых отсутствует.

Далее, Салва и др. [5] использовали метод кейс-стади для оценки состояния развития креативных индустрий в Малайзии. Авторы рассматривали опыт компаний, задействованных в туристической отрасли и производстве культурных товаров, ввиду отсутствия доступных данных о других компаниях креативных индустрий. Результаты исследования помогли выявить, что показатели компаний с успешными кейсами были достигнуты за счет коллаборации государственных органов и бизнес структур, а также с помощью функционирования слаженной инфраструктуры. Тем не менее, несколько кейсов компаний, осуществляющих свою деятельность в ограниченных областях креативных индустрий, не могут дать полной оценки целой отрасли, как было и в предыдущих трудах.

Отсутствие общепринятого понятийного аппарата и незрелая методологическая база по какой-либо количественной и качественной оценке развития креативных индустрий, а также недостаток опыта в данной области являются основными причинами, из-за которых такая держава как Китай уступает Великобритании или же США [17]. Аналогичная проблема существует и в Казахстане, где ощущается острая нехватка официальных статистических данных. Не только наша, но и многие другие развивающиеся страны по сегодняшний день страдают из-за отсутствия правительственной поддержки и недопонимания концептуальных основ развития креативной экономики.

Стоит отметить, что в развивающихся странах нелегко применять первоначальную концепцию креативных индустрий, так как в каждой стране свойственна своя специфика. Если в Северной Америке, Австралии и Европе развивают креативные индустрии для возрождения заброшенных регионов, в частности, в деиндустриализированных местностях, а также как инструмент для создания инновационных стратегий [18-21], то в развивающихся странах делается акцент на использовании своих отличительных преимуществ в культурном производстве, оставляя без внимания генерирование новых знаний [22]. К примеру, частое пиратство и игнорирование канонов авторского права в развивающихся странах являются результатом того, что интеллектуальная собственность не имеет статуса частного блага в этих странах [23-24]. Множество таких условий и обстоятельств еще раз доказывают, что политика и концепция креативной экономики в развитых и развивающихся странах существенно отличаются.

Тем не менее, предыдущие исследования в основном сосредоточены на развитых странах, и степень важности этих элементов для развивающихся стран требует дальнейшего изучения.

**Методология.** В данном исследовании проведен дескриптивный анализ развития креативных индустрий в Казахстане на основе качественного исследования (интервью), в котором приняли участие представители отрасли. Структура интервью получила этическое одобрение локального этического комитета Казахского национального университета имени аль-Фараби на интервью № 2513 от 03.08.2020.

Был выбран метод целевой выборки [25] и перечислено 84 представителя креативных индустрий, которые уже работают в этом секторе. Всего в интервью приняли участие 84 участника. По мнению респондентов, к основным типам креативных индустрий относятся: исполнительское искусство (26 %), дизайн (20 %), ремесло (14 %), программное обеспечение и компьютерные системы (13 %), музыка (13 %), кинематография (6 %), архитектура (3 %), телевидение и радио (2 %), интерактивные развлекательные программы (3 %). Длительность существования компаний, следующая: 52% организаций существуют около 3 лет, из них 16 % моложе 1 года. Однако, есть также несколько предприятий, которые существуют более 10 лет (16 %). Анализ анкет по формам юридических лиц показывает, что 78 % – индивидуальные предприниматели, 16 % – фрилансеры, 6 % – товарищества с ограниченной ответственностью, менее 1 % – государственные фонды и креативные хабы. Следует отметить, что большинство фрилансеров работают за кадром, то есть не учитываются в статистике и не платят налоги. Примечательно, что 88 % организаций – это микропредприятия со штатом до 15 человек.

Для интервью было принято руководство по собеседованию Huberman & Miles, которое включало вопросы, связанные с факторами, влияющими на дальнейшее выживание этих компаний, мотивацией, процессом, поддержкой внутреннего рынка и развитием возможностей. Однако основное внимание уделялось факторам выживания этих малых и средних предприятий, поскольку это было основным предметом исследования. Во время интервью также использовались дополнительные подсказки. Все интервью проводились на государственном языке, так как такой подход устраивал предпринимателей. В среднем каждое интервью длилось 60–75 минут. Все интервью были записаны на аудио и впоследствии расшифрованы. Респондентам также была обещана конфиденциальность, предложено максимально свободно делиться своими взглядами и предоставлять любую другую соответствующую информацию, которая может помочь понять изучаемую тему.

По мере того, как из данных начали появляться закономерности, коды были объединены в группы, которые сформировали категории. После того, как категория была идентифицирована с помощью анализа шаблонов (например, возможностей), она была дополнительно дифференцирована путем разбивки на подкатегории (например, маркетинг, технологии или возможности управления). После нескольких раундов итераций и сравнений регистров был сужен фокус до базового набора возможностей, которые были достаточно систематичными, чтобы быть приемлемыми. Благодаря такому подходу исследование сосредоточилось на ключевых возможностях, которые влияют на выживание компаний в этом секторе после выхода на рынок.

Коды были структурированы следующим образом:

- Бизнес модель
- Мотивация
- Финансирование
- Технология
- Сети
- Барьеры
- Позиция Казахстана
- COVID-19.

**Результаты и обсуждение.** В данном разделе представлены результаты исследования, направленные на детальную расшифровку и описание выбранных кодов.

*Бизнес модель.* По результатам интервью, основная масса респондентов (38 %) – индивидуальные предприниматели, 31 % – фрилансеры, 21 % – представители ТОО. Результаты исследований показывают, что креативные индустрии более широко распространены среди частных лиц и МСБ, чем среди крупных предприятий. В связи с особенностями индивидуального и малого бизнеса они используют гибкую бизнес-модель, легко адаптирующуюся к внешним изменениям. Например, команде малого или среднего бизнеса не составит труда отреагировать на определенные внешние воздействия, такие как изменение спроса, внедрение новых технологий и тенденций. Также, представители креативной индустрии могут в короткие сроки реструктурировать свою политику и изменить форму бизнеса.

*Мотивация.* Согласно результатам качественного анализа, наиболее значимым фактором, влияющим на мотивацию представителей творческих индустрий, является материальное вознаграждение. Поскольку большинство респондентов (25 %) назвали прибыль основным мотиватором. Следующим фактором, который в наибольшей степени мотивирует респондентов, является свобода и возможность саморазвития (21 %). Как оказалось, представителей творческих индустрий вдохновляет то, что они могут развивать свои навыки и совершенствоваться в интересующей их сфере. Еще одним фактором, вдохновляющим респондентов на разработку новых продуктов в изучаемой области, стало признание общества (16 %). Результаты опроса показывают, что большинство респондентов вдохновлены всеобщим признанием их работы. Чем больше продукт или услуга становятся более популярными и получают одобрение со стороны клиентов, тем больше они хотят продолжать работать. Также, среди часто упоминаемых мотивирующих факторов были отмечены «спрос на товар или услугу», «кумиры в определенной сфере», «общение с людьми», а также «конкуренция». Оказывается, высокий спрос мотивирует представителей творческой индустрии производить больше и лучше. А общение с профессионалами своего дела позволяет им делиться опытом и повышать квалификацию, что вдохновляет всех заинтересованных лиц.

*Финансирование.* Если рассматривать финансирование отрасли, то можно сделать вывод, что основным источником финансирования являются сами представители отрасли. 65 % предпринимателей использовали свой личный капитал, а 17 % респондентов были вынуждены обращаться за кредитами в банке. Что касается господдержки, то только 6 % респондентов получали финансирование от государства. Это свидетельствует о низкой вовлеченности государственных структур в развитие и поддержку креативных индустрий. Причем спонсорство получили только 5 % представителей этой сферы. Недостаточно зрелое восприятие креативных индустрий как независимой индустрии, а также отсутствие уверенности спонсоров в окупаемости инвестиций в малоизученную область являются основными факторами низкой спонсорской поддержки.

*Технология.* Выяснилось, что 39 % опрошенных представителей креативных индустрий считают, что существует значительный технологический разрыв. Несмотря на это, многие предприниматели в сфере обучения активно используют инструменты цифрового маркетинга. Социальные сети играют особую роль в продвижении продуктов и услуг отрасли. Наиболее активно используемые инструменты – Instagram (23 %), веб-сайты (10 %) и YouTube (9,5 %). Интересным фактом является то, что 48 % всех респондентов не используют какие-либо Интернет-технологии для продвижения своей продукции. В таких случаях многие предприниматели теряют возможность распространять информацию о товаре или услуге, расширять рынок за счет рекламы.

*Сети.* Очень важно наладить коммуникации с иностранными представителями для обмена опытом и повышения квалификации, что среди опрошенных реализовали 21 %. То есть 78 % респондентов не имели возможности вступить в сотрудничество со специалистами из зарубежных стран. Причина тому – отсутствие единой глобальной платформы для общения заинтересованных сторон со всего мира, языковой барьер, отсутствие опыта со стороны развивающихся стран и т.д.

*Барьеры.* Наиболее упоминаемым препятствием является отсутствие квалифицированных специалистов. По мнению большинства респондентов, отсутствие кадров, четко знающих, что и как делать в креативной индустрии, сдерживает ее развитие. Другой барьер связан с финансами. Отсутствует финансовая поддержка со стороны государства и спонсоров. Они не заинтересованы в инвестировании в креативную индустрию. Дополнительные деньги могут помочь предпринимателям использовать экологически чистое или качественное сырье, покупать какие-либо технологии, вести переговоры с рекламными фирмами или агентствами и т.д. Этот барьер создает еще один барьер, такой как низкая заработная плата. Это является причиной многих негативных результатов. Довольно существенный барьер – это отсутствие доверия к отечественным производителям. Местные жители не верят в качество отечественных товаров и услуг и предпочитают покупать иностранные. Этот барьер снижает спрос на отечественные товары и услуги. Качество – это решение многих проблем. Предоставление высококачественных продуктов и услуг в данной индустрии позволит повысить уровень доверия местных потребителей.

*Позиция Казахстана.* Вообще, творческая индустрия – относительно новый термин для местных жителей. С учетом культурных особенностей, менталитета и приверженности казахстанского общества традиционным взглядам представители отрасли отмечают незрелость восприятия отрасли как отдельной отрасли экономики. Тем не менее, в стране принята «Стратегия развития креативной индустрии», которая предусматривает различные направления совершенствования деятельности этой индустрии.

По мнению экспертов и участников рынка, примеров коммерчески успешных проектов в креативной индустрии Казахстана немного. Однако, потенциал отрасли недооценивается по разным причинам. В то же время креативный сектор экономики является для Казахстана достаточно новым и недостаточно развитым, но имеет хороший экспортный потенциал и может быть использован для формирования положительного имиджа страны.

Основными представителями креативной индустрии Казахстана являются молодые люди в возрасте от 25 до 35 лет. В целом, достаточная доля креативных индустрий сосредоточена в двух мегаполисах страны. Как и в других странах мира, в креативных отраслях Казахстана преобладают небольшие фирмы, при этом 75 % всех фирм во всех городах являются государственными и культурными организациями [26].

*COVID-19.* Последствия пандемии существенно повлияли на развитие креативной индустрии не только в Казахстане, но и во всем мире. Пандемия усилила неравенство в Центральной Азии и, в частности, в Казахстане, что усугубляется слабой системой социальной защиты. Из-за ограничений, введенных во время карантина, многие предприниматели креативной индустрии потеряли прибыль. Возникли сложности с доставкой сырья из зарубежных стран, в частности из Китая, России и Турции; уровень спроса на продукцию значительно снизился. Пострадали почти все отрасли. Например, представители шоу-бизнеса, актеры театра и кино были вынуждены приостановить свою деятельность, а стилисты и дизайнеры были вынуждены сокращать объемы производства, ждать поставки сырья из-за границы или искать более дешевую альтернативу. Но, с другой стороны, из-за сложности доставки импортной продукции, как отметили респонденты, участвовавшие в интервью, в некоторых сферах спрос на отечественную продукцию увеличился. Более того, многие дизайнеры адаптировали свои производственные линии для массового производства защитных масок. Последствия пандемии научили предпринимателей адаптироваться к изменениям и принимать творческие решения. Таким образом, многие представители отрасли перешли на онлайн-продажи.

## ВЫВОДЫ

В итоге, результаты исследований позволили сделать вывод о том, что креативные индустрии более широко распространены среди индивидуальных предпринимателей и представителей МСБ, что дает им преимущество быть гибкими и легко адаптироваться к внешним условиям. Эти предприниматели и компании должны учиться быстро реагировать на воздействия пандемии и кризиса, мотивируя своих сотрудников материальными вознаграждениями, оказавшимися важнейшим инструментом мотивации в данной сфере.

К тому же, как показывает опыт преуспевших в креативной индустрии стран, активное вовлечение государственных структур в развитие и поддержку креативных индустрий, совершенствование законодательной базы, а также формирование и принятие официального понятийного аппарата, статистики креативных индустрий позволит сформировать зрелое восприятие креативных индустрий как независимой отрасли, что станет драйвером развития креативных индустрий.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. United Nations Conference and Trade Development (UNCTAD). Trade and development report. – New York and Geneva, 2008. – 234 p.
2. Шилимбетова Г. Т. Креативные индустрии как движущая сила городского развития // Вестник КазНУ. Серия Экономическая. – 2016. – № 116. – С. 42–51.

3. Creative industries and development : UNCTAD XI High-level Panel on Creative Industries and Development, 13 June 2004 [Электронный ресурс] // Цифровая библиотека Объединенных Наций [web-сайт]. – São Paulo, 2004. – URL: <http://digitallibrary.un.org/record/522590>.
4. Oliveira V., Silva M. Morpho: urban morphological research and planning practice // *Revista de Morfologia Urbana*. – 2013. – № 1. – P. 31–44.
5. Salwa I., Suriawati I. The Development of the Creative Economy in Malaysia as Experienced in Two Different Case Studies // *IEEE Symposium on Business, Engineering and Industrial Applications (ISBEIA)*. – 2011. – P. 521–526.
6. Flew T., Cunningham S. Creative Industries After the First Decade of Debate // *The Information Society*. – 2010. – № 2(26). – P. 113–123 – DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240903562753>.
7. Potts J., Cunningham S., Hartley J., Ormerod P. Social network markets: A new definition of the creative industries // *Journal of Cultural Economics*. – 2008. – № 32(3). – P. 167–185. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s10824-008-9066-y>.
8. Bærenholdt J. O., Haldrup M., Larsen J. Performing Cultural Attractions: Book Chapter // *Creating Experiences in the Experience Economy*. – Edward Elgar, 2008. – P. 176–202.
9. Murphy P. D. Chasing Echoes: Cultural Reconversion, Self-representation and mediascapes in Mexico: Book Chapter // *Global Media Studies: Ethnographic Perspectives*. – Routledge, 2003. – Chapter 14. – P. 257–275.
10. Oakley K. Not so Cool Britannia: The Role of the Creative Industries in Economic Development // *International Journal of Cultural Studies*. – 2004. – № 7(1). – P. 67–77.
11. Keane M. Great Adaptions: China's Creative Clusters and the New Social Contract // *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*. – 2010. – № 23(2). – P. 221–223.
12. Sindhu B. K. Malaysia Losing Creative Minds in Content Industry: Let the Tap of Local Ideas Flow Freely // *The Star*. – 2009. – № 6. – P. 172–186.
13. Vicziany M., Puteh M. Vision 2020, The Multimedia Super corridor and Malaysian Universities // *15th Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia* – Canberra, 29 June–2 July 2004. – № 9 – 20 p.
14. Pandiyan M. V. Overhaul is Long Overdue. Along the Watchtower // *The Star Online* – May 7, 2009.
15. Cruz S., Teixeira A. A. Assessing the Magnitude of Creative Employment: A Comprehensive Mapping and Estimation of Existing Methodologies // *European Planning Studies*. – 2004. – № 22(10). – P. 2172–2209. – DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.822475>.
16. Throsby D. The concentric circles model of the cultural industries // *Cultural Trends*. – 2008. – № 17(3). – P. 147–164. – DOI: <https://doi.org/10.1080/09548960802361951>.
17. Xu Y. H., Lu L., Yao Z. X. Culture and Creative Industry in China: Critical Review on the Current Research Trends and Future Development // *International Journal of Innovation and Technology Management*. – 2016. – № 13(6). – P. 1–24. – DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219877016400162>.
18. Gibson C., Homan S. Urban redevelopment, live music and public space: Cultural performance and the re-making of Marrickville // *International Journal of Cultural Policy*. – 2004. – № 10(1). – P. 67–84. – DOI: <https://doi.org/10.1080/1028663042000212337>.
19. Hall P. Creative cities and economic development // *Urban Studies*. – 2000. – № 37(4). – P. 639–649. – DOI: <https://doi.org/10.1080/00420980050003946>.
20. Pratt A. C. Creative cities : the cultural industries // *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*. – 2008. – № 2(90). – P. 107–117.
21. Pratt A. C. Urban regeneration: From the arts “feel good” factor to the cultural economy: A case study of Hoxton, London // *Urban Studies*. – 2009. – № 46(5–6). – P. 1041–1061. – DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098009103854>.
22. Evans G. Creative cities, creative spaces and urban policy // *Urban Studies*. – 2009. – № 46(5–6). – P. 51–62. – DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098009103853>.
23. Kačerauskas T. Creative economy and technologies: Social, legal and communicative issues // *Journal of Business Economics and Management*. – 2012. – № 13(1). – P. 71–80. – DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620151>.

24. Wyszowska-Kuna J. International Creative Product Exchange // *Comparative Economic Research*. – 2009. – № 12(4). – P. 95–120. – DOI: <https://doi.org/10.2478/v10103-009-0024-5>.
25. Welch C., Piekkari R., Plakoyiannaki E., Paavilainen-Mäntymäki E. Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research // *Journal of International Business Studies*. – 2011. – № 42(5). – P. 740–762. – DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>.
26. Притворова Т. П., Абзалбек Е. Ж. Постиндустриальные услуги в Казахстане: оценка динамики и структуры в контексте мировых тенденций // *Экономика Центральной Азии*. – 2019. – № 1(3). – С. 35-52.

## REFERENCES

1. United Nations Conference and Trade Development (UNCTAD). (2008), Trade and development report. New York and Geneva, 234 p.
2. Shilimbetova, G. T. (2016). Kreativnye industrii kak dvizhushchaya sila gorodskogo razvitiya. *Vestnik KazNU. Seriya Ekonomicheskaya*, 116, 42-51 (In Russian).
3. Creative industries and development : UNCTAD XI High-level Panel on Creative Industries and Development, 13 June 2004 (2004). United Nations Digital Library, São Paulo, Retrieved from <http://digitallibrary.un.org/record/522590>
4. Oliveira, V. and Silva, M. (2013). Morpho: urban morphological research and planning practice. *Revista de Morfologia Urbana*, 1, 31–44.
5. Salwa, I. and Suriawati, I. (2011). The Development of the Creative Economy in Malaysia as Experienced in Two Different Case Studies. *IEEE Symposium on Business, Engineering and Industrial Applications (ISBEIA)*, 521-526.
6. Flew, T. and Cunningham, S. (2010). Creative Industries After the First Decade of Debate. *The Information Society*, 2(26), 113-123, DOI: <https://doi.org/10.1080/01972240903562753>.
7. Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J. and Ormerod, P. (2008). Social network markets: A new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 32(3), 167–185, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10824-008-9066-y>.
8. Bærenholdt, J. O., Haldrup, M. and Larsen, J. (2008). Performing Cultural Attractions: Book Chapter. *Creating Experiences in the Experience Economy*, Edward Elgar, 176-202.
9. Murphy, P. D. (2003). Chasing Echoes: Cultural Reconversion, Self-representation and mediascapes in Mexico: Book Chapter. *Global Media Studies: Ethnographic Perspectives*, Chapter 14, 257-275.
10. Oakley, K. (2004). Not so Cool Britannia: The Role of the Creative Industries in Economic Development. *International Journal of Cultural Studies*, 7(1), 67-77.
11. Keane, M. (2010). Great Adaptions: China's Creative Clusters and the New Social Contract. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 23(2), 221-223.
12. Sindhu, B. K. (2009). Malaysia Losing Creative Minds in Content Industry: Let the Tap of Local Ideas Flow Freely. *The Star*, 6, 172-186.
13. Vicziany, M. and Puteh, M. (2004). Vision 2020, The Multimedia Super corridor and Malaysian Universities. 15th Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia, 9, 20 p.
14. Pandiyan, M. V. (May 7, 2009). Overhaul is Long Overdue. Along the Watchtower. *The Star Online*.
15. Cruz, S. and Teixeira, A. A. (2004). Assessing the Magnitude of Creative Employment: A Comprehensive Mapping and Estimation of Existing Methodologies. *European Planning Studies*, 22(10), 2172–2209, DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.822475>.
16. Throsby, D. (2008). The concentric circles model of the cultural industries. *Cultural Trends*, 17(3), 147–164, DOI: <https://doi.org/10.1080/09548960802361951>
17. Xu, Y. H., Lu, L. and Yao, Z. X. (2016). Culture and Creative Industry in China: Critical Review on the Current Research Trends and Future Development. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(6), 1–24, DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219877016400162>.

18. Gibson, C. and Homan, S. (2004). Urban redevelopment, live music and public space: Cultural performance and the re-making of Marrickville. *International Journal of Cultural Policy*, 10(1), 67–84, DOI: <https://doi.org/10.1080/1028663042000212337>.
19. Hall, P. (2000). Creative cities and economic development. *Urban Studies*, 37(4), 639–649, DOI: <https://doi.org/10.1080/00420980050003946>.
20. Pratt, A. C. (2008). Creative cities: the cultural industries. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 2(90), 107–117.
21. Pratt, A. C. (2009). Urban regeneration: From the arts “feel good” factor to the cultural economy: A case study of Hoxton, London. *Urban Studies*, 46(5–6), 1041–1061, DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098009103854>.
22. Evans, G. (2009). Creative cities, creative spaces and urban policy. *Urban Studies*, 46(5–6), 51–62, DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098009103853>.
23. Kačerauskas, T. (2012). Creative economy and technologies: Social, legal and communicative issues. *Journal of Business Economics and Management*, 13(1), 71–80, DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620151>.
24. Wyszowska-Kuna, J. (2009). International Creative Product Exchange. *Comparative Economic Research*, 12(4), 95–120, DOI: <https://doi.org/10.2478/v10103-009-0024-5>.
25. Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. and Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740–762, DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>.
26. Pritvorova, T. P. and Abzalbek, Ye. Zh. (2018). Postindustrialnye uslugi v Kazakhstane: ocenka dinamiki i struktury v kontekste mirovykh tendencij. *Economy of Central Asia*, 1(3), 35–52 (In Russian).

## CREATIVE INDUSTRIES IN DEVELOPING COUNTRIES: EXPERIENCE OF KAZAKHSTAN

A. S. Zhuparova<sup>1</sup>, A. K. Kozhakhmetova<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

*Purpose of the research.* The aim of the study is to identify the characteristics of creative industries in a developing country like Kazakhstan and derive the main obstacles.

*Research methodology.* In this study, a descriptive analysis of the creative industries in Kazakhstan was carried out on the basis of a qualitative study (interview), in which 84 representatives of the following spheres took part: performing arts (26 %), design (20 %), craft (14 %), software and computer systems (13 %), music (13 %), cinematography (6 %), architecture (3 %), television and radio (2 %), interactive entertainment programs (3 %).

*Originality / value of the research.* The concept of creative industries is gaining in importance and influence in both developed and developing countries. The results of the study are valuable for both academic and political spaces, enriching the literature with theoretical and practical recommendations for improving the development of creative industries.

*The results of the study.* As a result of the study, codes were identified, united into groups that formed the following categories: business model, motivation, financing, technology, networks, barriers, position of Kazakhstan and COVID-19, according to which a qualitative analysis of domestic creative industries was carried out. As a result, the decoding of each code revealed that the bulk of the industry representatives (38 %) are individual entrepreneurs, 31 % are freelancers, 21 % are LLP representatives; the main source of funding are the representatives of the industry themselves (65 %), lending (17 %) and government support (6 %), which indicates a low involvement of government agencies in the development and support of creative industries.

To eliminate barriers to development, it was proposed to increase the level of state involvement in the form of financial and legal support, to establish communications with foreign representatives to exchange experience and improve the qualifications of domestic specialists, etc.

*Keywords:* creative industries, creative economy, developing countries, Kazakhstan.

*Acknowledgments:* This study was carried out with the financial support of a grant financing project for young scientists for the implementation of scientific research on scientific and (or) scientific and technical projects, Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan No. AR08052483 «Creative industries: methodological aspects of classification and quantitative measurements in the Republic of Kazakhstan» within the framework of the budget program: 217 «Development of Science».

### ДАМУШЫ ЕЛДЕРДЕГІ КРЕАТИВТІ ӨНЕРКӘСІП: ҚАЗАҚСТАН ТӘЖІРИБЕСІ

А. С. Жұпарова<sup>1</sup>, Ә. К. Қожахметова<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ, Алматы, Қазақстан Республикасы

---

#### АНДАТПА

*Зерттеу мақсаты* – Қазақстан мысалында дамушы елдердің креативті өнеркәсібінің ерекшеліктерін зерттеу және оның дамуындағы негізгі кедергілерді анықтау.

*Әдіснамасы.* Бұл жұмыста Қазақстандағы креативті өнеркәсіпті сапалық зерттеу сұхбат негізінде жүргізілді. Оған келесі салалардың 84 өкілі қатысты: сахна өнері (26 %), дизайн (20 %), қолөнер (14 %), бағдарламалық қамтамасыз ету және компьютерлік жүйелер (13 %), музыка (13 %), кинематография (6 %), сәулет (3 %), теледидар мен радио (2 %), интерактивті ойын-сауық бағдарламалары (3 %).

*Зерттеудің біргеілігі / құндылығы.* Креативті өнеркәсіп тұжырымдамасы дамыған елдерде де, дамушы елдерде де маңызға ие болып келеді. Зерттеу нәтижелері академиялық және саяси кеңістіктер үшін жоғары құндылыққа ие, сонымен қатар әлемдік әдебиет қорын креативті өнеркәсіп дамуын жетілдіру бойынша практикалық ұсыныстарымен байытады.

*Зерттеу нәтижелері.* Зерттеу нәтижесінде бизнес-модель, мотивация, қаржыландыру, технология, желілер, кедергілер, Қазақстанның позициясы мен COVID-19 тобына біріктірілген кодтар анықталды. Оған сәйкес отандық креативті өнеркәсіпке сапалы талдау жасалынды. Нәтижесінде, әрбір кодты сипаттау және декодтау кезінде сала өкілдерінің негізгі бөлігі (38 %) жеке кәсіпкерлер, 31 %-ы фрилансерлер, 21 %-ы ЖШС өкілдері екені анықталды; негізгі қаржыландыру көзі – бұл сала өкілдерінің өзі (65 %), несие алу (17 %) және мемлекеттік қолдау (6 %) екені айқындалып, ал бұл өз кезегінде мемлекеттік органдардың креативті өнеркәсіпті дамыту мен қолдауда үлесі мен белсенділігінің төмендігін көрсетті. Осы орайдағы негізгі кедергілерді жою үшін қаржылық және құқықтық қолдау түріндегі мемлекеттің қатысу деңгейін жоғарылату, тәжірибе алмасу және отандық мамандардың біліктілігін арттыру үшін шетелдік өкілдермен байланыс орнату және өзге де шаралар ұсынылды.

*Түйін сөздер:* креативті өнеркәсіп, креативті экономика, дамушы елдер, Қазақстан.

*Алғыс:* Бұл зерттеу ғылыми және (немесе) ғылыми-техникалық жобалар бойынша ғылыми зерттеулерді жүзеге асыру үшін жас ғалымдарды гранттық қаржыландыру жобасының қаржылық қолдауымен жүргізілді, Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің № AR08052483 «Креативті өнеркәсіптер: Қазақстан Республикасындағы жіктеу мен сандық өлшеудің әдістемелік аспектілері», 217 «Ғылымды дамыту» бюджеттік бағдарлама аясында.

## ОБ АВТОРАХ

**Жупарова Азиза Сериковна** – PhD, доцент, Высшая школа экономики и бизнеса, КазНУ имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан, e-mail: aziza\_z@mail.ru, ORCID 0000-0002-5787-760X.

**Кожахметова Асель Кошербаевна** – PhD, старший преподаватель, Высшая школа экономики и бизнеса, КазНУ имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан, e-mail: aselekdream@gmail.com, ORCID 0000-0002-3077-2023\*.

MPHTI: 06.71.57

JEL Classification: L83

<https://doi.org/10.52821/2789-4401-2021-4-110-121>

## ОТЕЛЬ НОВОГО ФОРМАТА НА КАЗАХСТАНСКОМ ОТРЕЗКЕ ВЕЛИКОГО ШЕЛКОВОГО ПУТИ: МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД

**М. Р. Смыкова<sup>1</sup>, О. Ж. Устенова<sup>2</sup>, С. А. Сайдуллаев<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup>Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Республика Казахстан

<sup>2</sup>Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан

---

## АННОТАЦИЯ

В статье на основании проведенного исследования разработан подход к новому формату отеля, который обеспечит удовлетворение запросов туристов.

*Цель исследования* – сформировать концепцию отеля на отрезке Великого Шелкового пути опираясь на проведенные маркетинговые исследования.

*Методология исследования* включает кабинетные исследования вторичной информации и полевые исследования в форме опроса потребителей.

*Оригинальность / ценность исследования* заключается в том, что предлагаемый проект аргументируется и обосновывается результатами исследования. Отель нового формата нацелен на создание комплекса услуг, учитывающий потребности туристов. Выбраны наиболее эффективные каналы продаж и наиболее значимые качественные характеристики для нового отеля. Концепция отеля в большей степени соответствует запросам иностранных и внутренних туристов, приезжающих с познавательными целями.

*Результаты исследования* показали, что на отрезке Великого Шелкового пути отсутствует отель, предлагающий широкий перечень услуг, высококомфортный и ориентированный на хороший сервис. Для данного типа отеля рекомендуемые системы онлайн-бронирования: внедрение системы бронирования «Амадеус» применение интернет ресурсов Booking.com, GDS и сторонних веб-сайтов. При формировании политики качества отеля нужно учитывать такие характеристики, как полная комплектация номерного фонда, безопасность и высокая скорость обслуживания.

*Ключевые слова:* отель, маркетинговый подход, турист, гостиничный бизнес, качество.

## ВВЕДЕНИЕ

Происходящие изменения на международном рынке отразились и на сфере гостиничного бизнеса, он стал трансформироваться с учетом разных запросов потребителей и развитием новых форматов средств размещения. Если на современном этапе в Казахстане все отели делятся на категорийные, безкатегорийные и прочие средства размещения, то по мере развития рынка будет происходить дальнейшее разделение и появление новых форматов отелей.

Во всем мире растёт число специализированных отелей, которые формируют новые предложения на рынке и обеспечивают удовлетворение потребностей узкой целевой аудитории. Важно понять какие способы вывода новой гостиницы и маркетинговые методики целесообразно использовать для формирования концепции гостиницы.

При выводе новой гостиницы на рынок значимым является анализ внешних факторов, влияющих на развитие рынка гостиничных услуг. Анализ развития отельного бизнеса на отрезке Великого Шелкового пути показал, что основная часть отелей предлагают базовые услуги и относятся к бюджетным отелям. В последние годы растет спрос на высококласные отели, т.к. популярность Туркестана на данном отрезке увеличивается. Поэтому возникает необходимость разработки нового отеля с использованием маркетинговых инструментов.

В Казахстане мало специализированных отелей, низкий уровень развития данного сектора обусловлен тем, что предложение превышает спрос, а также низкой загрузкой гостиниц в стране, так в 2020 году средняя загрузка средств размещения составила 17,3 % [1].

На мировом рынке явно прослеживается также тенденция укрупнения капитала гостиничных комплексов, что приводит к их объединению в сети, созданию международных брендов в гостиничном бизнесе.

Как показывает зарубежный опыт, вход на рынок пятизвездочных и четырехзвездочных отелей более привлекательный, в связи с тем, что отдача финансовых средств быстрее и эффективнее, а также у них выше показатели рентабельности. Поэтому в Казахстане наблюдается наибольший прирост количества пятизвездочных отелей среди категорийных.

Несмотря на то, что рынок гостиничных услуг активно развивается, в Казахстане наблюдается дисбаланс между развитием гостиничного бизнеса в мегаполисах и региональных центрах. Поэтому возникает необходимость вывода на рынок новых отелей в регионах и исторически-культурных центрах. Для выхода новых отелей в регионах необходимо проводить маркетинговые исследования и определять потребности рынка.

На первом этапе были проведены кабинетные исследования в форме анализа вторичной информации. Исследование маркетинговых возможностей позволили определить внешние угрозы и возможности, и учитывать их при разработке проекта. На втором этапе проводятся маркетинговые исследования в форме экспертной оценки для выявления потребительских предпочтений по концепции нового отеля.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Следует отметить, что экономические факторы оказывают приоритетное воздействие на развитие гостиничного бизнеса, к ним можно отнести: доходы потребителей, особенно дискреционные, уровень развитости страны, ее деловая активность на международном уровне, а также развитие туристской отрасли [2].

В последние два года наблюдаются ухудшение экономической позиции Казахстана в целом, в том числе на рынке гостиничных услуг в результате пандемии и инфляции [3].

Гостиничный бизнес оказался в сложной ситуации и с этой точки зрения ряд гостиниц не только сокращали свою деятельность, либо вынуждены были перепрофилироваться. Основные потребители гостиничных услуг представлены двумя целевыми сегментами: деловые посетители и гости, которые приезжают с туристическими целями. Как показывает статистика, наибольший удельный вес приходится на деловых туристов (60 %), поэтому спад притока туристов в гостиницы и как следствие ухудшение их экономических показателей.

Большая часть отелей простаивали, и общее количество посетителей в гостиницах Казахстана в 2020 году составили 3 581 340 человек, что почти в 2 раза меньше, чем в 2019 году, где количество посетителей составило 6 266 563. Причем если сравнивать внутренних и въездных туристов, то наблюдается снижение количество проживающих внутренних туристов всего на 19,1 %, а количество иностранных туристов соответственно на 66,4 % [1]. Все это свидетельствует о том, что основная часть гостей в отелях Казахстана в 2020 году пришлась на внутренних туристов.

Один из главных факторов, влияющих на спрос гостиничных услуг, являются доходы потребителей. В условиях пандемии, когда активнее стал развиваться внутренний туризм, данный показатель является важным и значимым.

Потребительское поведение меняется под влиянием множества факторов, одним из которых является покупательские привычки. По мнению экономиста Эрнста Энгельса, есть определенная зависимость между ростом доходов и структурой расходов потребителей. Было отмечено, что увеличение семейного бюджета приводит к снижению в структуре затрат расходов на продукты питания, затраты на жилье остаются почти без изменения, а на все остальное увеличиваются [4].

Вторая группа факторов – это политические и законодательная база страны, которые можно отнести к особо чувствительным факторам [4].

Особое внимание следует уделить таким вопросам как государственное регулирование и поддержка развития гостиничного бизнеса.

В Казахстане имеются определенные сложности, связанные с классификацией отелей по типам. После получения независимости казахстанский гостиничный бизнес начал переходить от принятой в постсоветском периоде семиразрядной классификации гостиниц к пятизвездочной международной классификации, но до сих пор до конца не отработан механизм внедрения пятизвездочной системы [5].

Культурные и социальные факторы оказывают особое внимание в предпочтениях разных сегментов потребителей с учетом их ментальности и субкультуры. С помощью сложившейся культуры и менталитета воспринимается мировоззрение, определяющее взаимоотношения людей, и это отражается в концепциях гостиниц. Несмотря на разнообразие культур и субкультур, ценностей и менталитета, имеются определённые идентичные тенденции в их развитии. Можно отметить, что культурные тренды на мировом рынке направлены, на то, что иностранные туристы проявляют интерес к новой альтернативной культуре, для молодежи характерно гедонистическое поведения, для них важно заниматься активными видами спорта и в последние годы вопросы экологии актуальны на мировом рынке. Все перечисленные тенденции нужно учитывать при формировании концепции гостиниц [6].

При разработке стратегии нового формата отеля важным элементом является выбор целевой аудитории [7]. После сегментирования клиентов на основе потребности проведем их идентификацию. Для каждого потребительского сегмента следует определить демографию, социально-поведенческие характеристики и модели использования отеля [8]. В таблице 1 представлена идентификация сегментов гостиницы.

Таблица 1 – Идентификация сегментов отеля

| Сегментные признаки                            | Первичный сегмент                                                                                                     | Вторичный сегмент                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <i>Демографические признаки</i>                |                                                                                                                       |                                                     |
| Возраст                                        | 25-50 лет                                                                                                             | 18-65 лет                                           |
| Доход в месяц                                  | Средний-высокий                                                                                                       | Низкий – высокий                                    |
| Занятость                                      | 100 %                                                                                                                 | 80 %                                                |
| <i>Образ жизни</i>                             |                                                                                                                       |                                                     |
| Интересы                                       | История, культура                                                                                                     | Религия, спорт, культура                            |
| Развлечения                                    | Экскурсионные программы, турецкие/сакские бани, этнографический музей и музыкальное шоу, бассейн, минивосточный базар | Экскурсионные программы, бассейн, магазин сувениров |
| Основная ценность                              | Инфраструктура                                                                                                        | Месторасположение                                   |
| <i>Поведенческие признаки</i>                  |                                                                                                                       |                                                     |
| Продолжительность пребывания                   | 2-5 дней                                                                                                              | 2-3 дня                                             |
| Мотивация                                      | Безопасность и комфорт                                                                                                | Стоимость проживания                                |
| Примечание – составлено авторами на основе [6] |                                                                                                                       |                                                     |

Несмотря на то, что город Туркестан в большей степени посещают паломники, основной целевой аудиторией будут туристы, приезжающие с познавательными целями, т.к. для паломников показатели комфортности второстепенны и не значимы.

На основании проведенных исследований было выявлено, что в первичную целевую аудиторию входят деловые туристы и туристы, приезжающие с познавательными целями. Было выявлено, что для туристов в этом сегменте свойственно широкий круг интересов, поэтому для них привлекательны экскурсионные программы, музеи и этнографическое музыкальное шоу. Немаловажна также возможность получения комфортного отдыха, который может быть обеспечен с помощью таких услуг, как турецкие бани, бассейн, минивосточный базар и высокого уровня обслуживания.

Проектирование сбытовой политики, на основании проведенных исследований показывает, что планируется использование двух направлений для привлечения клиентов. Для формирования осведомленности об отеле разработаны основные каналы сбыта, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Сбытовая политика отеля  
Примечание – составлено авторами на основе источника [9]

Для отеля необходимо разработать интерактивный сайт на трех языках с возможностью бронирования и продажи номеров. Второй вариант – это привлечение клиентов с помощью отдела продаж с использованием инструментов личных продаж.

Кроме того, как способы привлечения через прямые каналы отель может использовать:

- предложение лучшей категории номера при той же цене;
- предложение бесплатного room-сервиса;
- предоставление бесплатных дополнительных услуг;
- система поощрительных скидок;
- предложение подарочных сертификатов.

В связи с тем, что отель только выходит на рынок и для него важно на первоначальном этапе привлечь клиентов, большое значение для продвижения услуг играют консолидаторы. Консолидаторы – онлайн туристские агентства (ОТА) выполняют посреднические функции между отелем и потребителем. С одной стороны, данные турагенты упрощают деятельность отелей, предоставляя им клиентов, с другой стороны, отель платит комиссионные сборы порядка 10–25 %, а ОТА затрачивает средства на то, чтобы в поисковой системе Google они появились первыми. Поэтому и пользоваться услугами ОТА целесообразно отелям, которые не могут использовать активную рекламу в поисковых системах. Также применение ОТА эффективно для неизвестных независимых отелей [10].

Для отеля Туркестана в краткосрочном периоде важным инструментом продвижения может стать использование booking.com, так как конкуренты не используют данный ресурс. В долгосрочной перспективе использование системы глобальных сетей и ОТА [10].

С учетом особенностей спроса на рынке гостиничных услуг, разные целевые аудитории нуждаются в разнообразных типах отелей. Некоторые отели используют внешние каналы бронирования через сто-

ронние веб-сайты (apartamenty.kz) и через онлайн-ресурс – Booking.com. Однако основной проблемой для небольших отелей остается высокий уровень комиссионных сборов, которые они должны оплатить.

С увеличением значимости онлайн ресурсов для бронирования отеля система Google запускает собственный сервис онлайн-бронирования, основными клиентами которого будут крупные сетевые отели, то есть известные международные бренды.

GDS (Global Distribution System) представляет собой глобальную систему бронирования, которая активно развивается на всех рынках. Это мощный канал сбыта в гостиничном бизнесе, не только привлекательный, но и мотивирующий. Глобальные сети обеспечивают половину продаж услуг отелей, что обусловлено процессом интернационализации и интеграции гостиничного бизнеса. Особенностью GDS-системы является то, что она направлена на корпоративных клиентов, в первую очередь, на турагентов. Отели договариваются с GDS и предоставляют определенные условия, турагенты закупают их для своей клиентуры, поэтому данная система является доступным и эффективным средством продвижения в гостиничном бизнесе. Глобальные системы бронирования активно участвуют в процессе продвижения гостиничных услуг, в частности применяют совместные акции, предлагают специальные условия, но их система более жесткая, не позволяет использовать индивидуальный подход к клиенту [11].

Вместе с тем, следует отметить, что продажи через собственные онлайн-сети дают возможность более гибкого подхода, что обеспечивается предоставлением скидок для клиентов в размере от 3 до 20 % от цен [11].

В связи с тем, что в отеле гости пользуются не только базовой услугой проживания, но и питаются, то возникла необходимость определить спрос на вид кухни. Было выявлено, что наиболее подходящей кухней для данного отеля, по мнению экспертов станет халал – 91 %, европейская – 79 % и казахская – 71 % (Рисунок 2). Все эксперты считают, что необходимо предусмотреть наличие завтрака в отеле.

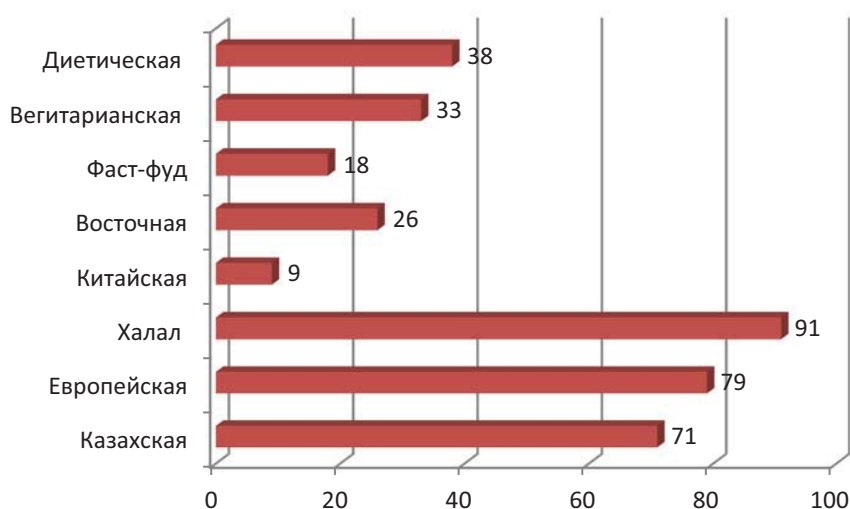


Рисунок 2 – Потребительские предпочтения по выбору кухни

Примечание – составлено авторами на основе источника [12]

Инвесторам необходимо выявить прибыльность предоставляемых дополнительных услуг в гостиничном комплексе. С этой целью был задан вопрос: “Выберите 5 наиболее прибыльных, на Ваш взгляд, предприятия сферы обслуживания в структуре гостиничного комплекса”. Наиболее прибыльными предприятиями сферы обслуживания в структуре гостиничного комплекса были отмечены: магазин сувениров, предметов для молитв 72 % и турецкие/сакские бани – 69 %, мини восточный базар – 61 %, авиа- и ж/д кассы, ресторан и фаст-фуд (KFC) – 50 % (Рисунок 3).

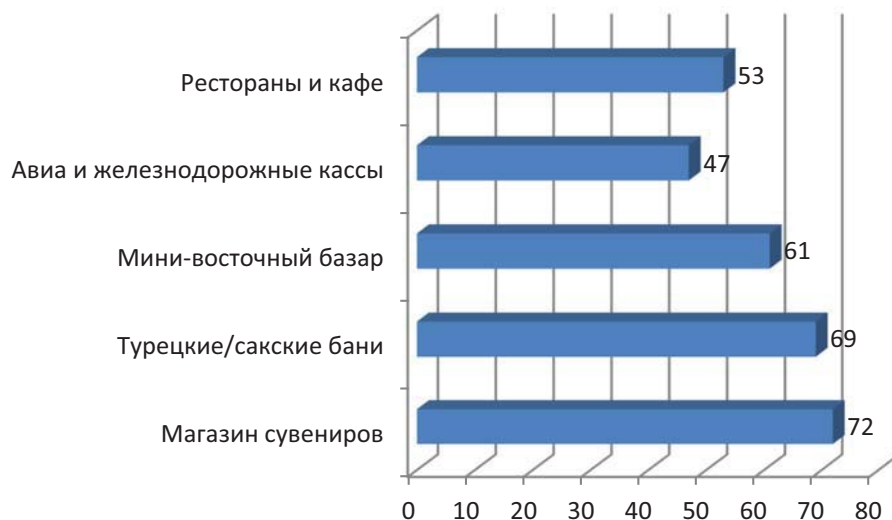


Рисунок 3 – Потребительские предпочтения по выбору дополнительных услуг  
Примечание – составлено авторами на основе источника [12]

При выборе конкурентных преимуществ эксперты отметили, что сопровождение и консультирование при совершении хаджа и собственный удобный трансфер (из Алматы и Астаны в Туркестан и обратно) является важной услугой, так как это отметили 83 % экспертов, 52 % выделили предоставление горячего питания на вынос (разрешенного для хаджа и др.), этнографическое музыкальное шоу «Великий Шелковый Путь», турецкие / сакские бани и сервис на уровне мировых стандартов.

Одной из задач исследования было определение доходности предпринимательской деятельности на отрезке Великого Шелкового пути, а именно в городе Туркестане. Результаты проведенных исследований показали, что из перечисленных направлений предпринимательства наибольший доход в Туркестане приносят: общепит – 86 %, торговые рынки – 72 %, сдача в аренду помещений – 54 % (Рисунок 4).

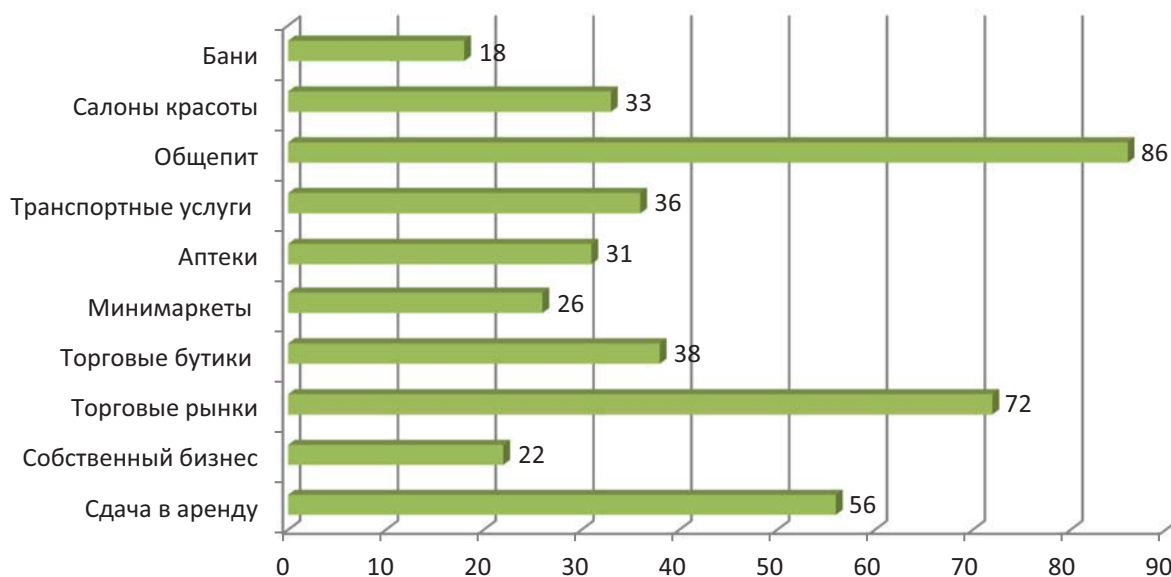


Рисунок 4 – Рейтинг доходности предпринимательской деятельности в Туркестане  
Примечание – составлено авторами на основе источника [12]

Инвесторы заинтересованы в скорейшем возврате инвестиций, поэтому в процессе исследования необходимо было выявить, какие формы бизнеса наиболее рентабельны. Наиболее эффективным с точки зрения скорости возврата инвестиций большинство экспертов (80 %) отметило собственное владение и управление гостиничным комплексом.

В связи с тем, что планируемый отель новый, то необходимо определить, как позиционировать себя на рынке и какие конкурентные преимущества сформировать. Для повышения привлекательности отеля экспертами было рекомендовано использовать народные обычаи и традиции в деятельности отеля и включить в структуру гостиничного комплекса: этнографический музей и магазин сувениров, бизнес центр и постоянный интернет в отеле, бассейн. Кроме того, были предложены дополнительные услуги: анимация и больше экскурсионных программ, доставку еды в номер, предоставление транспорта в аренду и ночной менеджер.

Для планируемого отеля в краткосрочном периоде для привлечения и формирования лояльности клиентов важным инструментом стимулирования сбыта может стать предоставление бесплатных дополнительных услуг – комплиментарий и система скидок для групп туристов. В долгосрочной перспективе использование системы поощрительных скидок для постоянных клиентов и именных дисконтных карт, что подчеркнет значимость для отеля долгосрочных отношений с постоянными клиентами [13].

Для понимания того, как позиционировать себя и, какие источники конкурентных преимуществ будут наиболее эффективными, по результатам исследования был определен рейтинг показателей качества гостиничных услуг [14]. На рисунке 5 представлены результаты расчета интегральных показателей качества услуг в развернутом виде. Результаты исследования показали реальную оценку каждого показателя и выявлены, какие характеристики имеют низкие значения.

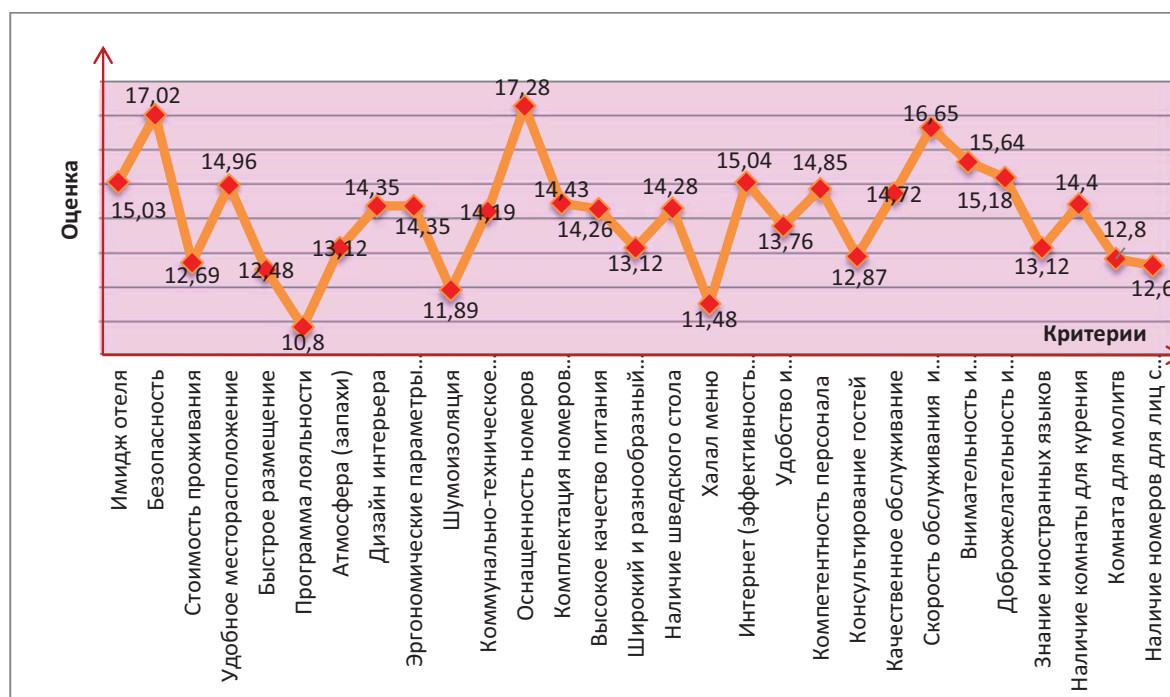


Рисунок 5 – Рейтинг интегральных показателей качества услуг

Примечание – составлено авторами на основе источника [12]

Проведенные исследования позволили определить приоритетные направления при формировании маркетинговой стратегии отеля. Исходя из интегральной оценки качества услуг, было выделено семь наиболее значимых критериев обслуживания, которые представлены в порядке убывания по степени значимости в таблице 2.

Таблица 2 – Приоритетные качественные показатели отеля

| Преимущества обслуживания                       | Интегральная оценка |
|-------------------------------------------------|---------------------|
| Оснащенность номеров                            | 17,28               |
| Безопасность                                    | 17,02               |
| Скорость обслуживания и четкость работы         | 16,65               |
| Внимательность и тактичность персонала          | 15,64               |
| Доброжелательность и радушие                    | 15,18               |
| Интернет (эффективность работы WiFi)            | 15,04               |
| Примечание – составлено авторами на основе [12] |                     |

Обеспечение основной услуги – проживание напрямую связано с оснащенностью номеров, так как красивая и удобная мебель, необходимая для временного пребывания гостя создают благоприятные условия для комфортного размещения и повторного посещения отеля.

*Безопасность*, необходимая потребителям и обеспеченная отелем с международными стандартами обслуживания благоприятно отражается на репутации отеля и создает благоприятное впечатление о качестве обслуживания.

*Скорость обслуживания и четкость работы* – необходимые критерии профессионального подхода к качественному обслуживанию и полному удовлетворению потребностей клиентов, что сопровождается повышением количества лояльных клиентов и их рекомендациям новым потенциальным клиентам.

*Внимательность и тактичность персонала* подчеркивают высокую культуру обслуживания, ориентированную на клиента, этот критерий выделит отель среди других и создаст благоприятное впечатление об имидже отеля.

*Доброжелательность и радушие*, как национальная особенность казахстанского народа, выгодно подчеркнет клиентоориентированность персонала отеля.

*Интернет (эффективность работы WiFi)* – обеспечивает связь с внешним миром и жизненно необходим в условиях современности не только для работы, но и для того, чтобы не быть оторванным от общественной жизни, обеспечивает возможность получения своевременной информации и позволяет реагировать на изменения в быстроменяющемся деловом мире [15].

На основании проведенных маркетинговых исследований разработана маркетинговая концепция отеля представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Маркетинговая концепция отеля нового формата

| № | Показатель                                      | Описание                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Целевая аудитория:<br>Первичная                 | 1) Деловые туристы (командировка по работе)<br>2) Ученые и другие лица с целью проведения конференций<br>3) Туристы с экскурсионным и историческим туром (иностранцы и местные)                                                                                |
|   | Вторичная                                       | 1) Паломники, посещающие мавзолей Ходжа Ахмеда Яссауи и другие святыни Туркестана<br>2) Спортсмены<br>3) Зарубежные гости                                                                                                                                      |
| 2 | Позиционирование отеля                          | Отель, выстроенный в гармонии восточного дизайна, элегантности и комфорта в самом сердце Туркестана возле мавзолея Ходжа Ахмеда Яссауи. Сочетание традиций с интересными экскурсиями, казахского гостеприимства с богатым выбором блюд и безупречного сервиса. |
| 3 | Конкурентные преимущества                       | Наличие национального уголка (музея) и этнографического музыкального шоу                                                                                                                                                                                       |
| 4 | Структурные составляющие гостиничного комплекса | Ресторан, бизнес-центр, экскурсионное бюро и авиа- и ж/д кассы, турецкие бани, бассейн, магазин сувениров, национальный уголок, мини-восточный базар, кабинеты народных целителей, фаст-фуд и супермаркет                                                      |

|                                                                     |                       |                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6                                                                   | Дополнительные услуги | Экскурсионное обслуживание и сопровождение при паломничестве, трансфер, предоставление горячего питания на вынос                                                      |
| 7                                                                   | Система бронирования  | Онлайн-бронирование: внедрение системы бронирования «Амадеус» (Галилео, Сабре), применение интернет ресурсов booking.com, GDS и сторонних веб-сайтов (apartamenty.kz) |
| Примечание – составлено авторами на основе собственных исследований |                       |                                                                                                                                                                       |

В целом, предложенная маркетинговая концепция отеля, базируется на комплексе услуг, обеспечивающих не только комфортное проживания, но и учитывающий культурные особенности региона.

### ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫВОДЫ)

В результате проведенных исследований было выявлено, что первичной целевой аудиторией нового формата отеля будут:

- 1) Деловые туристы (командировка по работе).
- 2) Ученые и другие лица с целью проведения конференций.
- 3) Туристы с экскурсионным и историческим туром (иностранные и местные).

К вторичной целевой аудитории можно отнести:

- 1) Паломники, посещающие мавзолей Ходжа Ахмеда Яссауи и другие святыни Туркестана.
- 2) Спортсмены.
- 3) Зарубежные гости.

Для данного типа отеля рекомендуемые системы онлайн-бронирования: внедрение системы бронирования «Амадеус» (Галилео, Сабре), применение интернет ресурсов booking.com, GDS и сторонних веб-сайтов (apartamenty.kz).

При формировании политики качества отеля нужно учитывать такие характеристики, как полная комплектация номерного фонда, безопасность и высокая скорость обслуживания.

Конкурентным преимуществом отеля может стать использование таких дополнительных услуг как сопровождение и консультирование при совершении хаджа, собственный удобный трансфер, вынос горячей еды при совершении хаджа, этнографическое музыкальное шоу «Великий Шёлковый Путь».

Таким образом, обобщенные результаты маркетинговых исследований позволили сформировать проект концепции отеля, особенностью которого является предложение высококомфортного отдыха для туристов с широким перечнем дополнительных и сопутствующих услуг, обеспечивающих решение не только культурных и религиозных потребностей, но и развлекательных в рамках соответствия зоне регулируемой застройки.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Қауымдастықтың жеке елдерінің негізгі әлеуметтік-экономикалық көрсеткіштері [Электронный ресурс] // Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросы [web-сайт]. – 2021. – URL: <https://stat.gov.kz/official/dynamic> (Дата обращения: 13.07.2021).
2. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов. – М.: Инфра-М, 2016. – 316 с.
3. Масалитин В. С. Итоги 2020 и прогнозы на 2021. Казахстанские отельеры потеряли больше 50 % доходов. Что это значит для отрасли? [Электронный ресурс] // Forbes [web-портал]. – 2021. – URL: [https://forbes.kz/process/property/kazahstanskije\\_oteleryi\\_poteryali\\_bolshe\\_50\\_dohodov/](https://forbes.kz/process/property/kazahstanskije_oteleryi_poteryali_bolshe_50_dohodov/) (Дата обращения 17.07.2021)
4. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. Колчанова В. Б. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
5. Смыкова М. Р., Устенова О. Ж. Маркетинг индустрии гостеприимства: учебное пособие. – Алматы: «ТОО Издательство LEM», 2011. – 240 с.
6. Бест Р. Маркетинг от потребителя / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 855 с.

7. Муртузалиева Т. В., Розанова Т. П., Тарасенко Э. В. Маркетинг услуг гостеприимства и туризма. – М.: Дашков и К, 2017. – 166 с.
8. Волк Е. Н., Зарянов А. И., Лемпинская А. А. Сервис: организация, управление, маркетинг. – М.: Дашков и К, 2019. – 247 с.
9. Hsieh Y. C. Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages // *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. – 2012. – Vol. 24 – Issue 1. – P. 97-121.
10. Суворова И. Н., Старостина М. И. Каналы сбыта гостиничных услуг и коммерческие аспекты мотивации их участников // *Научный вестник МГИИТ*. – 2019. – № 3(59). – С. 47–56.
11. Мойшевич Э. Б., Багаутдинова Р. Ф. Совершенствование услуг бронирования как одно из важнейших направлений развития гостиничного хозяйства в современных условиях // *Экологический консалтинг*. – 2013. – № 4(52). – С. 23–31.
12. Сафронова Н. Б. Маркетинговые исследования. – М.: Дашков и К, 2021. – 366 с.
13. Любавина Н. Л. Бронирование гостиничных услуг. – М.: Феникс, 2019. – 288 с.
14. Ольшанская О. Г. Современные концепции продукта в сфере гостеприимства и гостиничном хозяйстве // *Вестник экономической интеграции*. – Москва, 2020. – № 3. – С. 48–50.
15. Чудновский А. Д., Жукова М. А. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе. – М.: КноРус, 2016. – 210 с.

#### REFERENCES

1. Kauymdastyktyn zheke elderinin negizgi aleumettik-ekonomikalyk korsetkishteri. (2021). Official website of the Bureau of national statistics of the Agency for strategic planning and reforms of the Republic of Kazakhstan. Retrieved July 13, 2021, from <https://stat.gov.kz/official/dynamic> (In Kazakh).
2. Durovich, A. P. (2016). Marketing gostinic i restoranov. INFRA-M, Moscow, 316 p. (In Russian).
3. Masalitin, V. S. (2021). Itogi 2020 i prognozy na 2021. Kazhastanskije otel'ery poteryali bol'she 50 % dohodov. Chto eto znachit dlya otrasli? Forbes. Retrieved July 17, 2021, from [https://forbes.kz/process/property/kazhastanskije\\_oteleryi\\_poteryali\\_bolshe\\_50\\_dohodov/](https://forbes.kz/process/property/kazhastanskije_oteleryi_poteryali_bolshe_50_dohodov/) (In Russian).
4. Lamben, Zh. Zh. (2008). Menedzhment, orientirovannyj na rynek. Piter, Saint Petersburg, 800 p. (In Russian).
5. Smykova, M. R. and Ustenova, O. Zh. (2011). Marketing industrii gostepriimstva: uchebnoe posobie. TOO Izdatel'stvo LEM, Almaty, 240 p. (In Kazakh).
6. Best, R. (2015). Marketing ot potrebitelya. Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, 855 p. (In Russian).
7. Murtuzaliev, T. V., Rozanova, T. P. and Tarasenko, E. V. (2017). Marketing uslug gostepriimstva i turizma. Dashkov i K, Moscow, 166 p. (In Russian).
8. Volk, E. N., Zaryanov, A. I. and Lempinskaya, A. A. (2019). Servis: organizaciya, upravlenie, marketing. Dashkov i K, Moscow, 247 p. (In Russian).
9. Hsieh, Y. C. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(24), 97-121.
10. Suvorova, I. N. and Starostina, M. I. (2019). Kanaly sbyta gostinichnyh uslug i kommercheskie aspekty motivacii ih uchastnikov. *Scientific Bulletin of MGIIIT*, 3(59), 47-56 (In Russian).
11. Moishevich, E. B. and Bagautdinova, R. F. (2013). Sovershenstvovanie uslug bronirovaniya kak odno ih vazhnejshih napravlenij razvitiya gostinichnogo hozyajstva v sovremennyh usloviyah. *Ecological consulting*, 4(52), 23–31 (In Russian).
12. Safronova, N. B. (2021). Marketingovyje issledovaniya. Dashkov i K, Moscow, 366 p. (In Russian).
13. Lyubavina, N. L. (2019). Bronirovanie gostinichnyh uslug. Feniks, Moscow, 288 p. (In Russian).
14. Olshanskaya, O. G. (2020). Sovremennye koncepcii produkta v sfere gostepriimstva i gostinichnom hozyajstve. *Vestnik ekonomicheskoy integracii*, 3, 48-50 (In Russian).
15. Chudnovskij, A. D. and Zhukova, M. A. (2016). Franchajzing – effektivnaya forma upravleniya v gostinichnom i turistskom biznese. KnoRus, Moscow, 210 p. (In Russian).

## ҰЛЫ ЖІБЕК ЖОЛЫНЫҢ ҚАЗАҚСТАНДЫҚ СЕГМЕНТІНДЕ ЖАҢА ФОРМАТТАҒЫ ҚОНАҚ ҮЙ: МАРКЕТИНГТІК ТӘСІЛІ

М. Р. Смыкова<sup>1</sup>, О. Ж. Устенова<sup>2</sup>, С. А. Сайдуллаев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

<sup>2</sup>Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

---

### АНДАТПА

Мақалада зерттеу негізінде туристердің қажеттіліктерін қанағаттандыруды қамтамасыз ететін қонақ үйдің жаңа форматына көзқарас жасалды.

*Зерттеу мақсаты* – жүргізілген маркетингтік зерттеулерге сүйене отырып, Ұлы Жібек жолы бойындағы қонақ үй тұжырымдамасын қалыптастыру.

*Әдіснамасы.* Зерттеу әдіснамасына қайталама ақпаратты кабинеттік зерттеу және тұтынушыларды сұрау нысанындағы далалық зерттеулер кіреді.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы* – ұсынылған жоба зерттеу нәтижелерімен дәлелденеді және негізделеді. Жаңа форматтағы қонақ үй туристердің қажеттіліктерін ескеретін қызметтер кешенін құруға бағытталған. Жаңа қонақ үй үшін ең тиімді сату арналары мен маңызды сапалық сипаттамалары таңдалды. Қонақ үй тұжырымдамасы танымдық мақсаттармен келген шетелдік және ішкі туристердің қажеттіліктеріне сәйкес келеді.

*Зерттеу нәтижелері* Ұлы Жібек жолының бір бөлігінде қызметтердің кең тізбесін ұсынатын, Жоғары жайлы және жақсы сервиске бағдарланған отель жоқ екенін көрсетті. Қонақ үйдің бұл түрі үшін ұсынылатын онлайн брондау жүйелері: «Амадеус» брондау жүйесін енгізу интернет-ресурстарды пайдалану booking.com, GDS және үшінші тарап веб-сайттары. Қонақ үйдің сапа саясатын қалыптастыру кезінде бөлменің толық жиынтығы, қауіпсіздік және қызмет көрсетудің жоғары жылдамдығы сияқты сипаттамаларын ескеру қажет.

*Түйінді сөздер:* қонақ үй, маркетингтік тәсіл, турист, қонақ үй бизнесі, сапа.

### A NEW FORMAT HOTEL ON THE KAZAKHSTANI SEGMENT OF THE GREAT SILK ROAD: A MARKETING APPROACH

M. R. Smykova<sup>1</sup>, O. Zh. Ustenova<sup>2</sup>, S. Z. Saydullaev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan

<sup>2</sup>Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

Based on the conducted research, the article develops an approach to a new hotel format that will ensure the satisfaction of tourists requests.

*The purpose of the research* is to form the concept of a hotel on the segment of the Great Silk Road based on the conducted marketing research.

*Methodology.* The research methodology includes desk studies of secondary information and field studies in the form of a consumer survey.

*The originality / value of the research* lies in the fact that the proposed project is reasoned and justified by the results of the research. The new format of the hotel is aimed at creating a range of services that takes into account the needs of tourists. The most effective sales channels and the most significant quality characteristics for the new hotel were selected. The concept of the hotel is more in line with the needs of foreign and domestic tourists who come for educational purposes.

*Findings.* The results of the study showed that there is no hotel on the Great Silk Road segment that offers a wide range of services, is highly comfortable and focused on good service. Recommended online booking systems for this type of hotel: introduction of the Amadeus booking system, application of Internet resources, GDS and third-party websites. When forming a hotel quality policy, it is necessary to take into account such characteristics as a complete set of rooms, security and high speed of service.

*Keywords:* hotel, marketing approach, tourist, hotel business, quality.

#### ОБ АВТОРАХ

**Смыкова Мадина Раисовна** – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: mraisovna@mail.ru

**Устенова Озихан Жанысбековна** – кандидат экономических наук, Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: ozikhan.ustenova@narhoz.kz

**Сайдуллаев Сабыржан Агзамжанович** – магистр экономики и бизнеса, Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, e-mail: ssabirjan@mail.ru\*

**Central Asian Economic Review №4 (139) 2021**

Жазылатын индекс / – 74002

Редакторлары / Редакторы – **А.Ж. Сарсембаева**  
Компьютерде беттеген / Компьютерная верстка – **А.Т. Акылова**

Басуға / Подписано к печати 27.08.2021

Пішімі / Формат 70×100<sup>1</sup>/<sub>8</sub>.

Көлемі б.т./ Объем 17,0 п.л. / Есептік б.т. / Уч-изд. 15,8 п.л. / Шартты б.т./ Усл. 13,9 п.л.

Таралымы / Тираж 300 дана /экз.

«Фортуна полиграф» баспасы» ЖШС / ТОО «Издательство «Фортуна полиграф»  
050063, Алматы қаласы, 1-ықшам ауданы, 81-үй / 050063, г. Алматы, 1-микрорайон, д. 81.

[Fpolygraf@bk.ru](mailto:Fpolygraf@bk.ru)

Тел: +7 701 787 32 92, +7 771 574 57 05,  
+7 701 940 76 86