



Статистика, учет и аудит, 3(102)2026. стр. 222-234
DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2026.-3.17>

Финансы

МРНТИ 06.81.12

УДК 005.8:005.35(574)

ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КСО-ПРОЕКТАМИ НА ФИНАНСОВУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Н.О. Бекенов, А.Ж. Турегельдинова*

*Казахский национальный исследовательский технический университет имени
К. И. Сатпаева, Алматы, Казахстан*

**Corresponding author e-mail: nureke.bekenov@gmail.com*

Аннотация. Проблема исследования обусловлена недостаточной разработанностью механизма, посредством которого качество управления проектами корпоративной социальной ответственности (КСО) трансформируется в финансовые результаты компаний квазигосударственного сектора. Цель исследования заключается в эмпирической оценке прямого и опосредованного влияния управления КСО-проектами на финансовую эффективность компаний квазигосударственного сектора Республики Казахстан с учетом медирующей роли корпоративной социальной ответственности, интеллектуального капитала и конкурентного преимущества. Методологическую основу исследования составили теория заинтересованных сторон, ресурсный подход и положения стандарта РМВОК, позволяющие рассматривать КСО как управленческий и проектный инструмент повышения эффективности компании. Эмпирическую базу исследования составили ответы 111 респондентов из числа представителей управленческого персонала пяти крупных квазигосударственных компаний Казахстана. Измерение переменных осуществлялось с применением пятибалльной шкалы Лайкерта. Обработка данных проведена в SPSS 26.0 с использованием методов описательной статистики, коэффициента α Кронбаха, корреляций Пирсона, Спирмена и Кендалла, а также регрессионного анализа. Результаты исследования показали положительное влияние управления КСО-проектами на уровень корпоративной социальной ответственности и финансовую эффективность компаний. Наиболее сильным предиктором финансовой эффективности выступило конкурентное преимущество. Полученные результаты подтверждают значимость системного управления КСО-проектами для повышения устойчивости и результативности компаний квазигосударственного сектора.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, управление проектами, квазигосударственный сектор, финансовая эффективность, интеллектуальный капитал, конкурентное преимущество, РМВОК.

Основные положения. Управление КСО-проектами в компаниях квазигосударственного сектора Казахстана является самостоятельным фактором финансовой эффективности. Его влияние проявляется через повышение уровня КСО, развитие интеллектуального капитала и укрепление конкурентных преимуществ.

Cite this article as: Bekenov N.O., Turegeldinova A.Zh. The impact of csr project management on the financial performance of quasi-public sector companies in the Republic of Kazakhstan. *Statistics, accounting and audit*. 2026, 3(102), 222-234. (In Russ.). DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2026.-3.17>



Наиболее значимым предиктором финансовой эффективности выступает конкурентное преимущество, что подтверждает необходимость перехода от разрозненных социальных инициатив к системной проектно-ориентированной модели управления КСО.

Введение. Компании квазигосударственного сектора играют стратегическую роль в экономике Казахстана, поскольку участвуют в реализации государственных приоритетов, инфраструктурных программ и социально значимых инициатив. В этих условиях корпоративная социальная ответственность (КСО) выступает не только как форма общественного обязательства, но и как инструмент взаимодействия со стейкхолдерами, повышения прозрачности и формирования долгосрочной экономической ценности. Однако практика разового финансирования социальных мероприятий не всегда обеспечивает управляемость сроков, бюджета, рисков и результатов. Поэтому КСО целесообразно рассматривать как совокупность проектов, требующих системного проектного управления.

Несмотря на рост научного интереса к связи КСО и финансовой эффективности, механизм этого влияния остается недостаточно раскрытым. Большинство исследований рассматривает КСО как самостоятельный фактор результативности компании, тогда как проектный аспект ее реализации изучен ограниченно. Недостаточно исследовано, каким образом качество управления КСО-проектами влияет на финансовые результаты и какую роль в этом процессе играют корпоративная социальная ответственность, интеллектуальный капитал и конкурентное преимущество.

Для устранения данного исследовательского пробела в статье оценивается прямое и опосредованное влияние управления КСО-проектами на финансовую эффективность компаний квазигосударственного сектора Республики Казахстан. Цель исследования заключается в эмпирической проверке взаимосвязей между управлением КСО-проектами, уровнем КСО, интеллектуальным капиталом, конкурентным преимуществом и финансовой эффективностью. Для достижения цели адаптированы измерительные шкалы, проверена надежность конструкторов, проведен корреляционный и регрессионный анализ, рассчитаны косвенные эффекты и сформулированы рекомендации по проектно-ориентированному управлению КСО.

Научная новизна исследования состоит в том, что управление КСО-проектами рассматривается как самостоятельная объясняющая переменная в модели финансовой эффективности компаний квазигосударственного сектора. Такой подход позволяет расширить понимание КСО как управляемого проектного инструмента, способного формировать не только социальный, но и экономический результат.

Литературный обзор. Современная литература преимущественно подтверждает положительную связь между корпоративной социальной ответственностью и финансовой эффективностью компаний, однако механизм этого влияния остается неоднозначным. Long et al. выявили положительный финансовый эффект КСО [1], тогда как Lumban Gaol et al. показали, что создаваемая стоимость зависит от сочетания КСО и интеллектуального капитала [2]. Mulyani также связывает результативность бизнеса с совместным воздействием КСО и интеллектуального капитала [3]. В свою очередь, Gallardo-Vázquez et al. и Rossi et al. рассматривают КСО как фактор развития нематериальных ресурсов и раскрытия интеллектуального капитала [4, 5]. Это позволяет рассматривать КСО не только как социальную практику, но и как управленческий инструмент формирования долгосрочной стоимости.

Отдельное направление исследований связано с ролью конкурентных преимуществ в преобразовании КСО в финансовый результат. Nyuur et al. подчеркивают



значение конкурентного преимущества как одного из ключевых механизмов влияния КСО на результативность компании [6]. Jain et al. и Nirino et al. эмпирически подтверждают медирующую функцию интеллектуального капитала и конкурентного преимущества в связи между КСО и финансовой эффективностью [7, 8]. Следовательно, прямой эффект КСО на финансовые показатели необходимо анализировать совместно с опосредованными механизмами, отражающими развитие внутренних ресурсов, репутации и рыночных позиций компании.

Проектный аспект КСО исследован существенно меньше. Современные работы предлагают интегрировать устойчивость и социальную ответственность в проектную рамку [9], связывают управление проектами устойчивого развития с социальным эффектом [10] и систематизируют инструменты устойчивого проектного менеджмента [11]. Стандарт РМВОК определяет управление интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, рисками, коммуникациями и заинтересованными сторонами как взаимосвязанные области управления проектом [12], а стандартизация проектного управления рассматривается как фактор стратегического успеха [13]. В этом контексте управление КСО-проектами может выступать механизмом, обеспечивающим согласование социальных инициатив со стратегией компании, контроль ресурсов и достижение измеримых результатов.

Существующие исследования признают значимость КСО, интеллектуального капитала, конкурентного преимущества и проектного управления, однако эти направления остаются фрагментированными. Недостаточно раскрыто, каким образом управление КСО-проектами влияет на финансовую эффективность компаний квазигосударственного сектора и через какие промежуточные факторы формируется данный эффект. Это обосновывает необходимость эмпирической модели, объединяющей управление КСО-проектами, уровень КСО, интеллектуальный капитал, конкурентное преимущество и финансовую эффективность компании.

Материалы и методы. Для эмпирической проверки взаимосвязей была разработана концептуальная модель влияния управления проектами в области корпоративной социальной ответственности на финансовую эффективность компаний квазигосударственного сектора. В модели независимой переменной выступает управление КСО-проектами (РМ), зависимой переменной – финансовая эффективность компании (FP). Корпоративная социальная ответственность (CSR), интеллектуальный капитал (IC) и конкурентное преимущество (CA) рассматриваются как промежуточные переменные, через которые управление КСО-проектами может оказывать опосредованное влияние на финансовые результаты компании.

Логика модели предполагает наличие как прямого влияния РМ на FP, так и последовательных опосредованных связей: $PM \rightarrow CSR \rightarrow FP$, $PM \rightarrow CSR \rightarrow IC \rightarrow FP$ и $PM \rightarrow CSR \rightarrow CA \rightarrow FP$. Таким образом, модель позволяет оценить не только непосредственное воздействие качества управления КСО-проектами на финансовую эффективность, но и роль нематериальных факторов, формируемых в результате реализации КСО-практик.

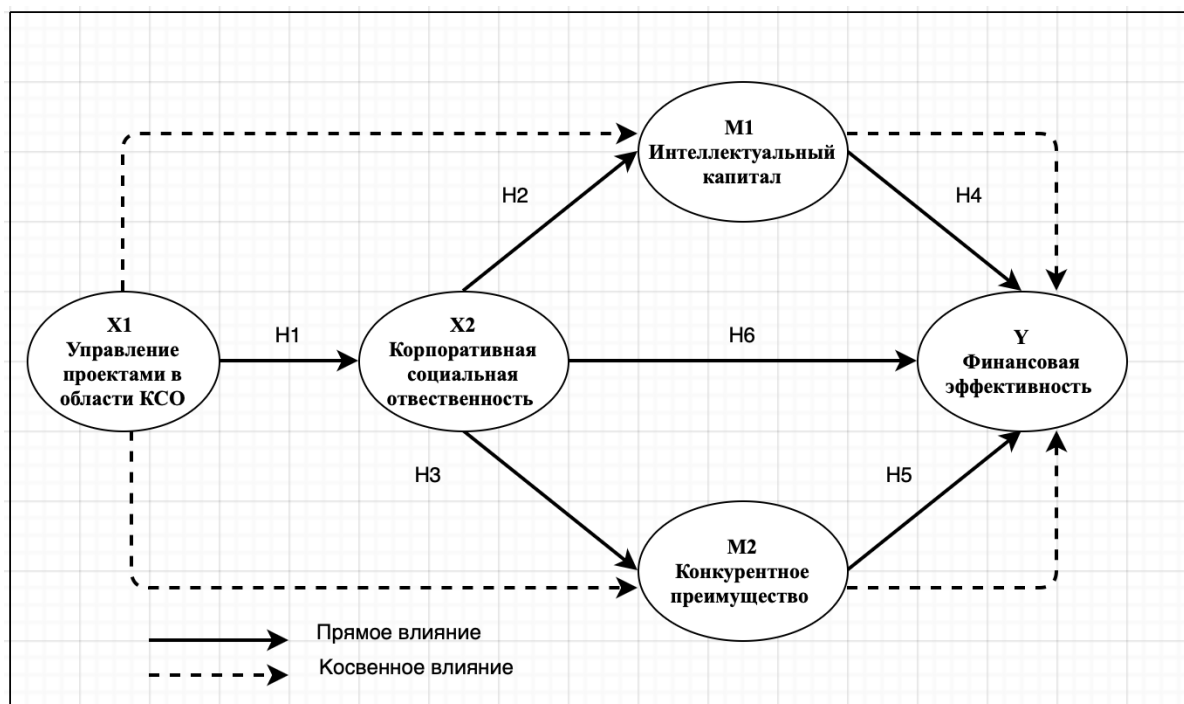


Рисунок 1 – Концептуальная модель влияния управления КСО-проектами на финансовую эффективность компании

Примечание: составлено и рассчитано авторами на основе источников [7, 12]

На основе концептуальной модели и результатов литературного обзора были сформулированы следующие исследовательские гипотезы:

H1. Управление КСО-проектами положительно влияет на уровень корпоративной социальной ответственности компании.

H2. Корпоративная социальная ответственность положительно влияет на интеллектуальный капитал компании.

H3. Корпоративная социальная ответственность положительно влияет на конкурентное преимущество компании.

H4. Интеллектуальный капитал положительно влияет на финансовую эффективность компании.

H5. Конкурентное преимущество положительно влияет на финансовую эффективность компании.

H6. Управление КСО-проектами положительно влияет на финансовую эффективность компании.

H7. Корпоративная социальная ответственность положительно влияет на финансовую эффективность компании.

Инструментарий основан на шкалах Jain, Vyas и Roy [7], адаптированных к условиям квазигосударственного сектора Казахстана. Блок CSR включает 12 утверждений по экологической ответственности, ответственности перед сотрудниками, клиентами и обществом; IC – 9 утверждений по человеческому, структурному и реляционному капиталу; CA и FP – по 4 утверждения. Дополнительно разработан блок PM из 6 утверждений, характеризующих стратегическое соответствие КСО-проектов,



применение KPI, соблюдение сроков и бюджета, контроль реализации и риск-менеджмент. Все позиции оценивались по пятибалльной шкале Лайкерта.

В рамках исследования были определены критерии отбора респондентов. К участию в анкетировании приглашались представители высшего, среднего и низового уровней управления, имеющие не менее пяти лет профессионального стажа в организациях квазигосударственного сектора Республики Казахстан.

Сбор эмпирических данных осуществлялся методом анкетного опроса в период с 1 ноября 2025 года по 31 марта 2026 года. Анкеты были направлены 156 потенциальным респондентам, соответствующим установленным критериям отбора. Полностью заполненные анкеты были получены от 111 участников. В итоговую базу данных включались только анкеты, содержащие полные ответы на вопросы исследования. Таким образом, фактический объем выборки, использованной для последующего статистического анализа, составил 111 респондентов.

Из 111 респондентов 35 человек (31,53%) представляли АО «НК «КазМунайГаз»», 23 человека (20,72%) – АО «Волковгеология» и 18 человек (16,22%) – АО «НАК «Казатомпром». Остальные 35 участников (31,53%) отнесены к категории «Другие квазигосударственные организации».

Обработка выполнена в SPSS 26.0. Использованы описательная статистика, коэффициент α Кронбаха, корреляции Пирсона, Спирмена и Кендалла, однофакторные регрессионные модели и расчет стандартизированных косвенных эффектов. Нормальность распределения проверялась критериями Колмогорова–Смирнова и Шапиро–Уилка. Поскольку распределения отличались от нормальных, выводы по корреляциям дополнительно проверялись непараметрическими коэффициентами.

Результаты и обсуждение. Результаты описательной статистики показывают, что средние оценки всех исследуемых конструкторов превышают 4 балла по пятибалльной шкале Лайкерта (таблица 1). Наиболее высокая средняя оценка получена для интеллектуального капитала – 4,550 при минимальном значении 4,405 и максимальном 4,658. Сопоставимые оценки установлены для конкурентного преимущества: среднее – 4,532, минимум – 4,225, максимум – 4,775; и корпоративной социальной ответственности: среднее – 4,521, минимум – 4,036, максимум – 4,820. Минимальные и максимальные значения характеризуют средние оценки отдельных пунктов соответствующих шкал.

Для управления КСО-проектами средняя оценка составила 4,377 при минимуме 4,216 и максимуме 4,640. Наименьшее среднее значение выявлено для финансовой эффективности – 4,137, при этом минимальная средняя оценка пункта составила 3,838, максимальная – 4,306. Более низкое среднее значение этого конструктора в сочетании с наибольшим стандартным отклонением (1,047) указывает на более сдержанное восприятие финансовых эффектов КСО и большую вариативность оценок респондентов.

Наиболее широкий диапазон средних оценок пунктов наблюдается для корпоративной социальной ответственности, наиболее узкий – для интеллектуального капитала. Различия внутри шкалы КСО связаны с более высокой оценкой достоверности информации для клиентов по сравнению с благотворительной деятельностью. В финансовом блоке повышение инвестиционной привлекательности оценивается выше, чем влияние КСО на выручку. Таким образом, управленческие и нематериальные аспекты КСО получают более высокие оценки, чем её финансовые проявления. Коэффициенты α Кронбаха находятся в диапазоне 0,755–0,947 и свидетельствуют о приемлемой или высокой внутренней согласованности измерительных шкал.

**Таблица 1** – Описательная статистика и надежность измерительных шкал

Конструкт	Число пунктов	Минимум	Максимум	Среднее	Стд. отклонение	α Кронбаха
PM - управление КСО-проектами	6	4,216	4,640	4,377	0,743	0,842
CSR - корпоративная социальная ответственность	12	4,036	4,820	4,521	0,632	0,903
IC -интеллектуальный капитал	9	4,405	4,658	4,550	0,700	0,947
CA - конкурентное преимущество	4	4,225	4,775	4,532	0,700	0,755
FP - финансовая эффективность	4	3,838	4,306	4,137	1,047	0,902
Примечание: составлено авторами на основе расчетов, выполненных в SPSS						

Корреляционный анализ выявил положительные и статистически значимые связи между всеми переменными (таблица 2). По Пирсону связь PM и CSR составляет $r=0,841$; PM и IC – $r=0,816$; PM и CA – $r=0,703$; PM и FP – $r=0,458$. Корреляция CSR с IC равна 0,830, с CA – 0,806, с FP – 0,605. Наиболее тесная связь наблюдается между IC и CA ($r=0,850$), тогда как наиболее сильная связь с финансовой эффективностью установлена для CA ($r=0,738$). Все коэффициенты значимы при $p<0,01$.

Таблица 2 - Матрица корреляций Пирсона между переменными исследования

Переменная	PM	CSR	IC	CA	FP
PM	1	0,841**	0,816**	0,703**	0,458**
CSR	0,841**	1	0,830**	0,806**	0,605**
IC	0,816**	0,830**	1	0,850**	0,506**
CA	0,703**	0,806**	0,850**	1	0,738**
FP	0,458**	0,605**	0,506**	0,738**	1
Примечания: 1) ** корреляция значима на уровне $p<0,01$; 2) PM – управление КСО-проектами; CSR – корпоративная социальная ответственность; IC – интеллектуальный капитал; CA – конкурентное преимущество; FP – финансовая эффективность; 3) составлено авторами по результатам исследования.					

С учетом отклонения распределений от нормальности устойчивость результатов проверена непараметрическими коэффициентами. Для связи CA и FP коэффициент Спирмена составил 0,815, коэффициент Кендалла – 0,702; для PM и CSR – 0,774 и 0,616 соответственно. Направление и статистическая значимость всех ключевых связей сохранились, что подтверждает надежность корреляционных выводов.

Регрессионный анализ подтвердил все семь проверяемых гипотез (таблица 3). Управление КСО-проектами объясняет 70,7% вариации уровня CSR, что свидетельствует о принципиальной роли проектной формализации. Иными словами, стратегическое



согласование инициатив, KPI, контроль сроков и бюджета, мониторинг и риск-менеджмент тесно связаны с системностью социальной ответственности компании.

Таблица 3 – Результаты проверки исследовательских гипотез

Гипотеза	Связь	β	R^2	F	Результат
H1	PM $\rightarrow$ CSR	0,841***	0,707	263,085	подтверждена
H2	CSR $\rightarrow$ IC	0,830***	0,689	241,881	подтверждена
H3	CSR $\rightarrow$ CA	0,806***	0,650	201,995	подтверждена
H4	IC $\rightarrow$ FP	0,506***	0,256	37,516	подтверждена
H5	CA $\rightarrow$ FP	0,738***	0,544	130,020	подтверждена
H6	PM $\rightarrow$ FP	0,458***	0,210	28,945	подтверждена
H7	CSR $\rightarrow$ FP	0,605***	0,366	62,816	подтверждена

Примечание: составлено авторами на основе расчетов, выполненных в SPSS

CSR оказывает сильное влияние на IC ($\beta=0,830$; $R^2=0,689$) и CA ($\beta=0,806$; $R^2=0,650$). Это означает, что социально ответственная деятельность создает ценность не только через внешнюю репутацию, но и через компетенции сотрудников, организационные процессы и устойчивые отношения со стейкхолдерами. Полученный результат согласуется с современными исследованиями Gallardo-Vázquez et al., Rossi et al. и Nirino et al., в которых интеллектуальный капитал выполняет связующую функцию между КСО и результативностью компании [4, 5, 8].

На финансовую эффективность сильнее всего воздействует конкурентное преимущество ($\beta=0,738$; $R^2=0,544$), тогда как влияние интеллектуального капитала является умеренным ($\beta=0,506$; $R^2=0,256$). Прямой эффект PM на FP ($\beta=0,458$) меньше эффекта CSR на FP ($\beta=0,605$) и CA на FP. Следовательно, управленческая дисциплина КСО-проектов создает финансовую ценность главным образом через накопление организационных ресурсов, доверия, репутации и рыночных преимуществ. Такой вывод соответствует результатам Nyuur et al. [6], Jain et al. [7] и Saeidi et al. [14].

Таблица 4 – Стандартизированные косвенные эффекты

Опосредованный путь	Косвенный эффект
PM $\rightarrow$ CSR $\rightarrow$ FP	0,509
PM $\rightarrow$ CSR $\rightarrow$ IC $\rightarrow$ FP	0,353
PM $\rightarrow$ CSR $\rightarrow$ CA $\rightarrow$ FP	0,500

Примечание: составлено авторами на основе расчетов, выполненных в SPSS

Расчет опосредованных эффектов конкретизирует механизм создания ценности (таблица 4). Наиболее значимы путь PM $\rightarrow$ CSR $\rightarrow$ FP (0,509) и цепочка PM $\rightarrow$ CSR $\rightarrow$ CA $\rightarrow$ FP (0,500). Эффект через интеллектуальный капитал также существенен (0,353), но уступает конкурентному механизму. Таким образом, проектное



управление переводит КСО из набора социальных расходов в управляемую систему, которая повышает качество взаимодействия со стейкхолдерами, укрепляет конкурентные позиции и затем отражается в финансовых результатах.

Полученные результаты имеют прикладное значение для компаний квазигосударственного сектора. Во-первых, каждый КСО-проект должен начинаться с паспорта, в котором фиксируются проблема, цель, целевые группы, связь со стратегией и ESG-приоритетами, бюджет, сроки и ответственные. Во-вторых, показатели эффективности должны охватывать не только объем освоенных средств, но и социальный охват, удовлетворенность стейкхолдеров, соблюдение сроков и бюджета, экологический, репутационный и экономический эффект. В-третьих, необходимы реестр рисков и план коммуникаций с местными сообществами, государственными органами, партнерами и сотрудниками. В-четвертых, регулярный мониторинг должен сопровождаться контрольными точками и корректирующими решениями. После завершения проекта целесообразно проводить итоговую оценку и пополнять базу извлеченных уроков.

Практическая интерпретация модели состоит в переходе от разрозненных инициатив к портфелю КСО-проектов. Портфельный подход позволяет сопоставлять проекты по стратегической значимости, социальному эффекту, риску и ресурсоемкости; исключать дублирование; распространять успешные практики между дочерними организациями. Для этого необходимы единый регламент, проектный комитет или координационный центр, цифровой реестр проектов и обучение ответственных сотрудников проектному управлению. Такая архитектура повышает прозрачность использования ресурсов и делает вклад КСО в конкурентоспособность измеримым.

Заключение. Исследование подтвердило, что управление КСО-проектами является самостоятельным фактором повышения результативности корпоративной социальной ответственности и финансовой эффективности компаний квазигосударственного сектора Казахстана. Наиболее сильная прямая связь выявлена между управлением проектами и уровнем КСО ($\beta=0,841$), а ключевым непосредственным предиктором финансовой эффективности выступило конкурентное преимущество ($\beta=0,738$). Прямой эффект проектного управления на финансовую эффективность оказался положительным, но более слабым ($\beta=0,458$), чем опосредованные механизмы через КСО и конкурентное преимущество.

Теоретический вклад состоит в расширении моделей связи КСО и финансовой эффективности: в них включена переменная проектного управления, отражающая стратегическое соответствие, KPI, сроки, бюджет, контроль и риски. Результаты показывают, что экономическая отдача КСО формируется последовательно: качество управления повышает системность КСО, затем развивает интеллектуальный капитал и конкурентные преимущества, после чего проявляется в финансовых результатах.

Практические рекомендации исследования адресованы правлениям компаний квазигосударственного сектора, подразделениям корпоративной социальной ответственности (КСО), проектным офисам, а также службам стратегического планирования, управления персоналом и финансов. Выявленная связь конкурентного преимущества с финансовой эффективностью ($\beta = 0,738$) указывает на целесообразность учитывать при отборе КСО-проектов не только их социальную значимость, но и ожидаемый вклад в отношения с заинтересованными сторонами, репутацию и конкурентные позиции компании. Правлениям рекомендуется утвердить единые



критерии отбора проектов и ежегодно пересматривать их портфель с учетом стратегических приоритетов, ожидаемых результатов и требуемых ресурсов.

Подразделениям КСО и проектным офисам рекомендуется применять единый порядок управления проектами на этапах планирования, реализации и завершения. Для каждого проекта следует составлять паспорт с указанием целевой группы, измеримых результатов, сроков, бюджета и ответственных лиц; вести реестр рисков и план взаимодействия с заинтересованными сторонами. В контрольных точках необходимо сопоставлять фактические результаты и расходы с плановыми значениями, принимать корректирующие решения, а после завершения проекта оценивать достигнутый социальный результат. Такая организация работы соответствует выявленной тесной связи между управлением КСО-проектами и уровнем КСО ($\beta = 0,841$).

Службам управления персоналом и стратегического планирования рекомендуется включать в оценку проектов показатели развития компетенций сотрудников и качества отношений с партнерами, клиентами и местными сообществами. Финансовым службам следует сопоставлять эти результаты с динамикой выручки, рентабельности и затрат на реализацию проектов. Совместное рассмотрение социальных, организационных и финансовых показателей позволит использовать результаты оценки при распределении ресурсов и последующем пересмотре портфеля КСО-проектов.

Несмотря на полученные результаты, исследование имеет ряд ограничений. В частности, эмпирический анализ выполнен на данных опроса представителей компаний квазигосударственного сектора Республики Казахстан, что ограничивает возможность распространения результатов на частный сектор и компании других стран. Кроме того, исследование основано на однократном опросе респондентов, что ограничивает возможность оценки долгосрочной динамики влияния КСО-проектов на финансовую эффективность организаций.

В качестве перспектив дальнейших исследований представляется целесообразным:

- проведение сравнительного анализа управления КСО-проектами в государственном, квазигосударственном и частном секторах экономики;
- изучение влияния цифровизации и ESG-трансформации на процессы управления корпоративной социальной ответственностью;
- разработка моделей оценки эффективности КСО-проектов с использованием технологий искусственного интеллекта и аналитики больших данных;
- исследование отраслевых особенностей управления КСО-проектами;
- анализ влияния национальных институциональных факторов на развитие корпоративной социальной ответственности.

Результаты исследования подтверждают, что эффективное управление проектами в области корпоративной социальной ответственности является важным фактором обеспечения устойчивого развития, повышения конкурентоспособности и укрепления финансовой устойчивости компаний квазигосударственного сектора Республики Казахстан.

Список литературы

1. Long W., Li S., Wu H., Song X. Corporate social responsibility and financial performance: The roles of government intervention and market competition // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. – 2020. – Vol. 27, No. 2. – P. 525–541. – DOI: 10.1002/csr.1817.



2. Geby Agnes Lumban Gaol, Amrie Firmansyah, Ayu Diana Irawati. Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility, and Firm Value in Indonesia's Banking Industries // *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*. – 2021. – Vol. 14, No. 1. – P. 76–87. – DOI: 10.35448/jrat.v14i1.10229.
3. Mulyani E. The Effect of Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital on Business Performance of the Sharia Banks in Indonesia // *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. – 2021. – Vol. 12, No. 3. – P. 2517–2525. – DOI: 10.17762/turcomat.v12i3.1244.
4. Gallardo-Vázquez D., Valdez-Juárez L.E., Lizcano-Álvarez J.L. Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital: Sources of Competitiveness and Legitimacy in Organizations' Management Practices // *Sustainability*. – 2019. – Vol. 11. – Art. 5843. – DOI: 10.3390/su11205843.
5. Rossi M., Festa G., Chouaibi S., Fait M., Papa A. The effects of business ethics and corporate social responsibility on intellectual capital voluntary disclosure // *Journal of Intellectual Capital*. – 2021. – Vol. 22, No. 7. – P. 1–23. – DOI: 10.1108/JIC-08-2020-0287.
6. Nyuur R.B., Ofori D.F., Amponsah M.M. Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective // *Thunderbird International Business Review*. – 2019. – Vol. 61, No. 4. – P. 551–564. – DOI: 10.1002/tie.22065.
7. Jain P., Vyas V., Roy A. Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs // *Social Responsibility Journal*. – 2017. – Vol. 13, No. 1. – P. 1–23. – DOI: 10.1108/SRJ-04-2015-0048.
8. Nirino N., Ferraris A., Miglietta N., Invernizzi A.C. Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility–financial performance relationship // *Journal of Intellectual Capital*. – 2022. – Vol. 23, No. 2. – P. 420–438. – DOI: 10.1108/JIC-02-2020-0038.
9. García Villena E., Gracia Villar S., Dzul López L.A., Álvarez R.M., Delgado Noya I., Vidal Mazón J.L. Approach to a project framework in the environment of sustainability and corporate social responsibility (CSR): Case study of a training proposal to a group of students in a higher education institution // *Sustainability*. – 2021. – Vol. 13, No. 19. – Art. 10880. – DOI: 10.3390/su131910880.
10. Al-Marri M., Pinnington A.H. Managing sustainability projects for social impact from a corporate social responsibility perspective // *Sustainability*. – 2022. – Vol. 14, No. 11. – Art. 6418. – DOI: 10.3390/su14116418.
11. Orieno O.H., Ndubuisi N.L., Eyo-Udo N.L., Ilojiana V.I., Biu P.W. Sustainability in project management: A comprehensive review // *World Journal of Advanced Research and Reviews*. – 2024. – Vol. 21, No. 1. – P. 656–677. – DOI: 10.30574/wjarr.2024.21.1.0060
12. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. – 7th ed. – Newtown Square, PA: PMI, 2021. – 368 p.
13. Hübner F., Volk R., Schultmann F. Project management standards: Strategic success factor for projects // *International Journal of Management Practice*. – 2018. – Vol. 11, No. 4. – P. 372–399. – DOI: 10.1504/IJMP.2018.095145.
14. Saeidi S.P., Sofian S., Saeidi P., Saeidi S.P., Saeidi S.A. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction // *Journal of Business Research*. – 2015. – Vol. 68, No. 2. – P. 341–350. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.06.024.
15. Carroll A.B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks // *Organizational Dynamics*. – 2015. – Vol. 44, No. 2. – P. 87–96. – DOI: 10.1016/j.orgdyn.2015.02.002.
16. Barnett M.L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility // *Academy of Management Review*. – 2007. – Vol. 32, No. 3. – P. 794–816. – DOI: 10.5465/AMR.2007.25275520.
17. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility // *Harvard Business Review*. – 2006. – Vol. 84, No. 12. – P. 78–92.

References

1. Long W., Li S., Wu H., Song X. Corporate social responsibility and financial performance: The roles of government intervention and market competition. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2020, 27(2), pp. 525–541. DOI: 10.1002/csr.1817.



2. Geby Agnes Lumban Gaol, Amrie Firmansyah, Ayu Diana Irawati. Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility, and Firm Value in Indonesia's Banking Industries. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 2021, 14(1), pp. 76–87. DOI: 10.35448/jrat.v14i1.10229.
3. Mulyani E. The Effect of Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital on Business Performance of the Sharia Banks in Indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 2021, 12(3), pp. 2517–2525. DOI: 10.17762/turcomat.v12i3.1244.
4. Gallardo-Vázquez D., Valdez-Juárez L.E., Lizcano-Álvarez J.L. Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital: Sources of Competitiveness and Legitimacy in Organizations' Management Practices. *Sustainability*, 2019, 11, 5843. DOI: 10.3390/su11205843.
5. Rossi M., Festa G., Chouaibi S., Fait M., Papa A. The effects of business ethics and corporate social responsibility on intellectual capital voluntary disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 2021, 22(7), pp. 1–23. DOI: 10.1108/JIC-08-2020-0287.
6. Nyuur R.B., Ofori D.F., Amponsah M.M. Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*, 2019, 61(4), pp. 551–564. DOI: 10.1002/tie.22065.
7. Jain P., Vyas V., Roy A. Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs. *Social Responsibility Journal*, 2017, 13(1), pp. 1–23. DOI: 10.1108/SRJ-04-2015-0048.
8. Nirino N., Ferraris A., Miglietta N., Invernizzi A.C. Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility–financial performance relationship. *Journal of Intellectual Capital*, 2022, 23(2), pp. 420–438. DOI: 10.1108/JIC-02-2020-0038.
9. García Villena E., Gracia Villar S., Dzul López L.A., Álvarez R.M., Delgado Noya I., Vidal Mazón J.L. Approach to a project framework in the environment of sustainability and corporate social responsibility (CSR): Case study of a training proposal to a group of students in a higher education institution. *Sustainability*, 2021, 13(19), 10880. DOI: 10.3390/su131910880.
10. Al-Marri M., Pinnington A.H. Managing sustainability projects for social impact from a corporate social responsibility perspective. *Sustainability*, 2022, 14(11), 6418. DOI: 10.3390/su14116418.
11. Orieno O.H., Ndubuisi N.L., Eyo-Udo N.L., Ilojiana V.I., Biu P.W. Sustainability in project management: A comprehensive review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2024, 21(1), pp. 656–677. DOI: 10.30574/wjarr.2024.21.1.0060.
12. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management*. 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021, 368 p.
13. Hübner F., Volk R., Schultmann F. Project management standards: Strategic success factor for projects. *International Journal of Management Practice*, 2018, 11(4), pp. 372–399. DOI: 10.1504/IJMP.2018.095145.
14. Saeidi S.P., Sofian S., Saeidi P., Saeidi S.P., Saeidi S.A. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 2015, 68(2), pp. 341–350. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.06.024.
15. Carroll A.B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 2015, 44(2), pp. 87–96. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2015.02.002.
16. Barnett M.L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 2007, 32(3), pp. 794–816. DOI: 10.5465/AMR.2007.25275520.
17. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 2006, 84(12), pp. 78–92.

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ҚВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРЫ
КОМПАНИЯЛАРЫНЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ТИІМДІЛІГІНЕ КӘЖ ЖОБАЛАРЫН
БАСҚАРУДЫҢ ӘСЕРІ**

Н.О. Бекенов*, Ә. Ж. Төрегелдинова

*Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті,
Алматы, Қазақстан*



Түйін. Зерттеу мәселесі корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік (КӘЖ) жобаларын басқару сапасының квазимемлекеттік сектор компанияларының қаржылық нәтижелеріне қалай әсер ететінін түсіндіретін механизмнің жеткілікті деңгейде зерттелмеуімен негізделді. Зерттеудің мақсаты – корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, зияткерлік капитал және бәсекелестік артықшылықтың медиаторлық рөлін ескере отырып, Қазақстан Республикасының квазимемлекеттік секторындағы компаниялардың қаржылық тиімділігіне КӘЖ жобаларын басқарудың тікелей және жанама әсерін эмпирикалық тұрғыдан бағалау. Зерттеу әдіснамасы мүдделі тараптар теориясына, ресурстық тәсілге және PMBOK стандартының негізгі қағидаларына негізделді. Эмпирикалық деректер Қазақстанның бес ірі квазимемлекеттік компаниясының басқарушылық персоналы өкілдерінен алынған 111 сауалнама жауабын қамтыды. Айнымалылар бес балдық Лайкерт шкаласы арқылы өлшенді. Деректерді өңдеу SPSS 26.0 бағдарламасында сипаттамалық статистика, Кронбахтың α коэффициенті, Пирсон, Спирмен және Кендалл корреляциялары, сондай-ақ регрессиялық талдау әдістері арқылы жүргізілді. Зерттеу нәтижелері КӘЖ жобаларын басқарудың КӘЖ деңгейіне және қаржылық тиімділікке оң әсер ететінін көрсетті. Қаржылық тиімділіктің ең күшті предикторы ретінде бәсекелестік артықшылық анықталды. Зерттеу нәтижелері КӘЖ жобаларын стратегиялық және жүйелі басқарудың компаниялардың қаржылық тұрақтылығын арттырудағы маңызын дәлелдейді.

Түйінді сөздер: корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, жобаларды басқару, квазимемлекеттік сектор, қаржылық тиімділік, зияткерлік капитал, бәсекелік артықшылық, PMBOK.

THE IMPACT OF CSR PROJECT MANAGEMENT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF QUASI-PUBLIC SECTOR COMPANIES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

N.O. Bekenov*, A.Zh. Turegeldinova

K.I. Satbayev Kazakh National Research Technical University, Almaty, Kazakhstan

Summary. The research problem is determined by the insufficient development of the mechanism through which the quality of corporate social responsibility (CSR) project management is transformed into the financial results of companies in the quasi-public sector. The purpose of the study is to empirically assess the direct and indirect impact of CSR project management on the financial performance of companies in the quasi-public sector of the Republic of Kazakhstan, considering the mediating role of corporate social responsibility, intellectual capital, and competitive advantage. The methodological framework of the study is based on stakeholder theory, the resource-based view, and the provisions of the PMBOK standard, which make it possible to consider CSR as both a managerial and project-based tool for improving company performance. The empirical basis of the study consists of 111 responses from representatives of the managerial staff of five major quasi-public companies in Kazakhstan. The variables were measured using a five-point Likert scale. Data processing was carried out in SPSS 26.0 using descriptive statistics, Cronbach's alpha coefficient, Pearson, Spearman, and Kendall correlation analyses, as well as regression analysis. The results showed a positive impact of CSR project management on the level of corporate social responsibility and financial performance. Competitive advantage was identified as the strongest predictor of financial performance. The findings confirm the importance of systematic CSR project management for enhancing the sustainability and effectiveness of quasi-public sector companies.

Keywords: corporate social responsibility, project management, quasi-public sector, financial performance, intellectual capital, competitive advantage, PMBOK.

Информация об авторах:

Бекенов Нурдаулет Ордабайұлы* – PhD докторант, Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева, Алматы, Казахстан, e-mail: nureke.bekenov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0279-4783.

Турегельдинова Алия Жумабековна – кандидат экономических наук, PhD, ассоциированный профессор, Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева, Алматы, Казахстан, e-mail: a.turegeldinova@satbayev.university, ORCID ID: 0000-0003-1042-1530.



Авторлар туралы ақпарат:

Бекенов Нұрдаулет Ордабайұлы* – PhD докторанты, Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: nureke.bekenov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0279-4783.

Төрегелдинова Әлия Жұмабекқызы – экономика ғылымдарының кандидаты, PhD, қауымдастырылған профессор, Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: a.turegeldinova@satbayev.university, ORCID ID: 0000-0003-1042-1530.

Information about the authors:

Bekenov Nurdaulet Ordabayuly* – PhD student, K.I. Satbayev Kazakh National Research Technical University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: nureke.bekenov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0279-4783.

Turegeldinova Aliya Zhumabekovna – Candidate of Economic Sciences, PhD, Associate Professor, K.I. Satbayev Kazakh National Research Technical University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: a.turegeldinova@satbayev.university, ORCID ID: 0000-0003-1042-1530.

Получено: 20.07.2026

Принято к рассмотрению: 11.08.2026

Доступно онлайн: 30.09.2026