



«Евразийский национальный
университет имени Л.Н.Гумилева»
Экономический факультет
Кафедра учет и анализа



ФГАОУ ВО «Российский
университет дружбы народов»
Экономический факультет
Кафедра бухгалтерского учета,
аудита и статистики

**«МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ УЧЕТА И АУДИТА:
КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И НЮАНСЫ ПЕРЕХОДА В
УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ»**

**Сборник On-line Международной научно-практической
конференции 21 февраля 2025 года**

УДК 657(47+57)
ББК 65.053
П78

Рекомендовано к печати Ученым советом
Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева

Рецензент – PhD, доцент *Каршалова А.Д.*

Научные редакторы:

заведующая кафедрой учета и анализа ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, кандидат
экономических наук, ассоциированный профессор *Г.Д. Аманова*
PhD, и.о.доцент ЕНУ им. Л.Н.Гумилева, Жолаева М.А.
заведующая кафедрой бухгалтерского учета, аудита и статистики РУДН, кандидат
экономических наук, доцент *Л.Н. Сорокина*

П78 «Международные стандарты учета и аудита: практика применения в условиях цифровой экономики»: сборник статей
Международной научно-практической конференции. Астана, ЕНУ им
Л.Н.Гумилева, 2025. – 304 с.

ISBN 978 601 337 121 4

Сборник статей научно-исследовательских работ студентов, магистрантов, докторантов, профессорско-преподавательского состава по итогам Международной научно-практической конференции 21 февраля 2025 г.

Предназначен для широкого круга читателей.

Электронная версия материалов сборника размещается на сайте www.enu.kz

Сборник научных статей участников конференции подготовлен по материалам, представленным в электронном виде. Ответственность за содержание материалов несут авторы статей.

© Коллектив авторов, 2025
© ЕНУ имени Л.Н.Гумилева, 2025
© РУДН, 2025

ISBN 978 601 337 121 4

СОДЕРЖАНИЕ

Абдула-Заде Георгий Заурови., Петровская М.В. Новые аспекты налоговой среды 2025	6
Абдулина Мадина Ельнуровна Теория и практика применения ISSAI в системе Государственного аудита Республики Казахстан	10
Кумехов К.К., Шахарова А.Е., Абдулина М.Е. Теория и практика применения ISSAI в системе Государственного аудита Республики Казахстан	13
Айболатова Аяжан Айболатовна., Садуакасова Кунсулу Жилкайдаровна. Интеграция корпоративного учета и анализа в процесс мониторинга и аудита госзакупок в Казахстане: вызовы и перспективы	16
Алайи Кибанду., Ольга Николаевна Протасова. Бухгалтерский учёт и аудит финансовых результатов в условиях цифровой трансформации	19
Алтынбек Айгерим Бакыткызы., Жаксыбеков Алишер Алматович. Новые направления в национальных стандартах учета и аудита в свете поддержке бизнеса в связи с пандемией	23
Антонов Даниил Евгеньевич, Влияние цифровой экономики на развитие методов бухгалтерского учёта	27
Асадилобеков Руслан Шодмонбекович., Мартынович Светлана Николаевна. Противодействие корпоротивной коррупции	30
Афонин С.Д, Абуева М.М. Востребованность профессии бухгалтера и аудиторов эпоху цифровизации	35
Ахмад Заки. Китайские инвестиции как ключевой фактор поддержки и развития российской экономики в условиях санкций Запада	38
Әнел-Ханым Сабитова., Садуакасова Кунсулу Жилкайдаровна. Инструменты системы внутреннего контроля предприятий нефтедобывающей отрасли	42
Абуева Милана Магомед-Салиевна., Батжаргал Батцэцэг. Роль комплаенса и корпоративных расследований в противодействии корпоративным преступлениям	47
Балкунов Юрий Викторович, Петровская Мария Владимировна., Проблемы развития управленческого анализа в Российской Федерации	50
Бекмырзаев Алтынбек. Финансовые результаты деятельности организации и оценка эффективности их использования	57
Брук Юлия Михайловна. Налоговая реформа 2025 г. Не забываем «старые» налоговые льготы	60
Ван Линьжуй Тренды международного налогообложения и валютного контроля	64
Ветрова Алина Дмитриевна, Дуброва Марина Викторовна. Финансирование национального проекта «туризм и индустрия гостеприимства» за счет средств федерального бюджета	66
Волдохина Елизавета Александровна Концепция качества аудита: управление ключевыми элементами	70
Глушанков Кирилл Владимирович., Сорокина Лариса Николаевна. Капитализация затрат как способ завышения экономических результатов	75
Громова Ксения Алексеевна., Кумехов Константин Колумбиевич. Цифровизация, как предпосылка формирования новых учетных систем	78
Дикомбаева Каныкей Болотовна Пути эффективности использования собственного капитала	83
Егорова Валерия., Кошурко Владимир., Мартынович Светлана Николаевна. Появление ИИ в национальных стандартах учета и аудита в свете поддержки бизнеса	88
Журкин Даниил Владиславович. Интеграция искусственного интеллекта в аудит	92
Жолаева М.А. Развитие устойчивого развития в бухгалтерском учете - когнитивный	96

и концептуальный подходы	
Захарова Елизавета Юрьевна., Терентьева Татьяна Олеговна. Российские и международные стандарты учета издательской деятельности	101
Искакова Айгуль Болатбековна. Риск-ориентированный подход в системе управления охраной труда на предприятиях	106
Каирканова Зульфия Раисовна., Аманова Г. Data-mining и перспективы применения в аудите: вызовы и преимущества	109
Какен Алуа Азаткызы. Редомициляция компаний в международной практике: деофшоризация и декларирование зарубежных активов	115
Котов Егор Александрович оценка эффективности использования оборотных активов ОАО «РЖД»	119
Кыдырбек Айида Ердоскызы., Садуакасова Кунсулу Жилкайдаровна. Современные цифровые инструменты для повышения качества аудита и выявления мошенничества: кейсы из Казахстана	122
Лай Тху Фыонг. Внедрение МСФО во Вьетнаме: анализ текущей ситуации	128
Маркарян Рубен Мкртичович. Развитие производства вина в Грузии: состояние, проблемы, перспективы	132
Мендыгалиева К.К ., Сорокина Л.Н. Большие данные во внутреннем контроле. Опыт и практические рекомендации	137
Менешова Айгерим Кадирбековна. Роль внутреннего аудита в предотвращении финансовых потерь компании	141
Мұратқызы Ә., Аманова Г.Д. Эволюция международных стандартов учета и аудита в цифровой экономике: конвергенция, риск-ориентированный подход, комплаенс-анализ и роль консолидированной отчетности	144
Владимир Викторович Набатчиков. ГИС-технологии на стыке рисков и возможностей: комплаенс, безопасность и инвестиции в эпоху данных	151
Омукеева Айдай. Анализ эффективности использования нематериальных активов	154
Першина Александра Денисовна., Сидоренко Евгения Олеговна., Неспанова Ирина Викторовна. Внутренний аудит: как достигать результатов и соблюдать баланс интересов	156
Петрунин Дмитрий Александрович Совершенствование прямого метода оценки налогового потенциала региона.	159
Петялина Анна Валентиновна. Типовые схемы и методы мошенничества	162
Потехина Елена Витальевна. Некоторые подходы к оценке инвестиционной привлекательности города Москвы	165
Рамазанова Аружан Куанышовна., Абуева Милана Магомед-Салиевна Манипуляции с финансовой отчетностью	169
Рыбалко Галина Николаевна, Дуброва Марина Викторовна. Развитие внутреннего туризма при реализации национальной цели «устойчивая и динамичная экономика»	172
Рысбек кызы Алия. Анализ эффективности использования основных средств	176
Адилбай Улпан., Сансызбай Аруна., Сағынбаева Алина., Сейтканова Саяна., Шынтас Гулсая. Тренды международного налогообложения и валютного контроля	179
Сериккали Сабит. Достижение высокого уровня прибыльности в амбидекстрии управленческого учета	183
Темфак Джиоги Ален., Петровская Мария Владимировна. Инвестиционная привлекательность компании Камеруна	190
Шамшетов Ербол Бахадурулы., Рыскелдиева Дильназ Талғатбекқызы. Риск ориентированный подход в аудите	193
Шапакова Роза. Оценка платежеспособности предприятия и способы ее обеспечения	196
Magzumova Ayaulym Kazhibekovna., Shakirova Moldir Bolatovna., Abdullina Medina Erzhanovna. Tax exemptions and incentives in developed countries	199

Amankossova Danagul., Nurkasheva N. S. Innovative approaches to financial stability analysis: the role of artificial intelligence, big data and blockchain in modern conditions	203
Bekenova Adiya Kairatova. Automation of accounting	209
Oryntay Aidana Kairatbekkyzy, Pirim Amina Ayankyzy, Sukhankulov Arman Karimovich. Identifying and mitigating fraud risks to improve business integrity and investment attractiveness	214
Popov Georgii Evgenievich. Assessment of investment attractiveness of seaside districts of the Kaliningrad Oblast	219
Hakimova Malika Rahim qizi., Ochilov Ilyos Keldiyorovich. Improving cost accounting and product costing	223
Айсаева Үміт Орысбайқызы., Кайранбеков Бауржан Окташевич Коммерциялық емес ұйымдардағы гранттарды есепке алу: тәуекелдер және оларды басқару	227
Ахибова Айнұр Кинабекқызы., Садуакасова Кунсулу Жилкайдаровна. Қазақстандағы сауда ұйымдарының экспорттық-импорттық операцияларын автоматтандырудың тиімділігі	232
Алшынова Шұғыла Нұрболқызы., Кажмухаметова А.А.Қаржылық есептіліктің халықаралық стандартына сәйкес бірлескен кәсіпкерліктің ерекшеліктері	236
Жанат Жанерке Мұратқызы., Кажмухаметова А.А. 16 (IFRS) Қаржылық есептіліктің халықаралық стандартына сәйкес жалдау есебінің ерекшеліктері	241
Ибраева Анель Батырбекқызы., Акимова Бибигуль Жармухаметовна. Қазақстан Республикасындағы бюджеттік мекемелерді қаржыландыру: күйі мен мәселелері	245
Куанышова Асем Жаксыбаевна., Кайранбеков Бауржан Окташевич. Ішкі бақылау жүйесі және оның ұйымның басқару үрдісіне енгізу қажеттілігі	251
Нұржан Лейла Нұртілеуқызы., Кайранбеков Бауржан Окташевич. Кәсіпорынның тәуекелдерді басқару жүйесіндегі басқарушылық талдау	256
Орынбасар Шұға Нұрғалиқызы. Бағамдық айырмашылықтардың бухгалтерлік есептегі ролі	262
Рамазанова Мадина Алтынбековна., Садуакасова Кунсулу Жылкайдаровна Агротехсервис компанияларында Direct costing жүйесінде шығындарды есепке алу	267
Сарман Айнұр Болысбайқызы., Кайранбеков Бауржан Окташевич. Цифрлық экономика дәуіріндегі қаржылық және басқарушылық есептің өзара байланысы	275
Сұлтанова Балнұр Абылайқызы, Садуакасова К.Ж.Көтерме саудада тауарлардың түсуін және өткізілуін есепке алуды ұйымдастыру	281
Тілеухан Гүлзат Серікханқызы. Кірістер мен шығыстарды сызықтық емес бюджеттеу	286
Узбаканова Шынар Берикхановна. Өнеркәсіптік экологиялық инновациялар кәсіпорындар жетістік факторы ретінде қоғамның теңгерімді дамуы	291
Хабибулла Нұрилла Тұрланқызы. Импорттық тауарлардың өзіндік құнын есепке алу әдістемесі	296
Айболатова Аяжан Айболатовна.,Садуакасова Кунсулу Жилкайдаровна. Цифровизация государственной системы закупок: путь к устойчивому и экологически безопасному развитию в Казахстане	300
Parmanova Faina.. Nurkasheva N. S.Accounts payable of the organization in conditions of instability of the economy methodological foundations of management and analysis	304

Достижение высокого уровня прибыльности в амбидекстрии управленческого учета

Сериккали Сабит,

магистрант 2-го курса специальность «Учет и аудит»
Евразийский Национальный Университет им. Л.Н. Гумилева
Казахстан

Аннотация. В статье рассматривается возрастающая в современных условиях роль безналичного расчета с использованием электронного кошелька и ведения учета операций с использованием виртуальных денежных средств в коммерческих организациях.

Ключевые слова: безналичный расчет, виртуальные денежные средства, электронный кошелек, ЭПС (электронная платежная система), транзакции.

Achieving a high level of profitability in the ambidextrous field of management accounting

Sabit Serikkali,

2nd year Master's student,
specialty «Accounting and auditing»
L.N. Gumilyov Eurasian National University
Kazakhstan

Annotation. The article deals with the increasing role of non-cash payments using an electronic wallet and keeping records of transactions using virtual funds in commercial organizations in modern conditions.

Keywords: cashless payment, virtual funds, e-wallet, EPS (electronic payment system), transactions.

Амбидекстность, определяемая как «использование существующих активов с целью получения прибыли и одновременное освоение новых технологий и рынков, представляет собой концепцию, которая открывает перед фирмами как значительные возможности, так и сложные задачи. Основной трудностью при стремлении к взаимной экономии является эффективное распределение ресурсов для поддержки как эксплуатационной, так и разведочной деятельности.

Распределение ресурсов на противоречивые стратегии еще более усложняется вышеупомянутыми противоречиями, особенно для фирм с ограниченными ресурсами. Следовательно, достижение высокого уровня организационной гибкости становится сложной задачей. Однако из этого явления есть исключения, например, отечественные фирмы, которые демонстрируют выдающуюся способность к инновациям, несмотря на аналогичные ограничения в ресурсах. Эти фирмы часто являются малыми или средними и, как было установлено, «опережают в инновациях» и конкуренции своих более крупных конкурентов, несмотря на ограниченность ресурсов. Такой подход делает многие фирмы так называемыми скрытыми чемпионами, что означает, что они являются инновационными мировыми лидерами в своих сегментах рынка, но зачастую малоизвестны широкой публике.

Согласно амбидекстрии управленческого учета позволяют менеджерам чувствовать, использовать и реконфигурировать возможности и активы в организациях. В компаниях менеджеры подкреплены тремя различными ресурсами индивидуального уровня: управленческим человеческим капиталом (навыками и знаниями менеджера), управленческим социальным капиталом (способностью доступа к ресурсам и информации) и управленческим познанием (основой для принятия решений). Мы утверждаем, что амбидекстрии в функциях управленческого учета для достижения высоких целей по прибыли требует чувствовать и использовать возможности для новых продуктов или адаптаций существующих продуктов при настройке и реконфигурации ресурсов.

Вклад нашего исследования двоякий. Во-первых, мы расширяем теоретическую концепцию управленческого учета до среднего менеджмента. Тем самым мы интегрируем разрозненные потоки литературы по среднему менеджменту и управленческого учета.

Предыдущие исследования амбидекстрии в функциях управленческого учета для достижения прибыли в основном рассматривали высший уровень управления фирм, но исследователи призвали расширить эту концепцию до среднего уровня управления, чтобы понять, как используют и реконфигурируют возможности и активы. Чтобы понять, как достичь амбидекстрии на функциональном уровне. В частности, мы переносим три основы динамических управленческих способностей и описываем влияние каждой из них на функциональную амбидекстрию продукта: человеческий капитал (специальное образование, твердый срок полномочий), социальный капитал (управленческие связи, доверие и солидарность) и познание (бдительность). Тем самым мы также отвечаем на исследовательские призывы «выявить уникальные способности, необходимые для успеха в определенных функциях».

Во-вторых, мы вносим вклад в литературу по амбидекстрии на функциональном уровне МСП. Из-за неспособности МСП структурно разделить исследование и эксплуатацию, успех МСП в достижении амбидекстрии продукта зависит от способности ММ структурно закрепить исследование и эксплуатацию в рамках одной функциональной единицы. Достижение амбидекстрии продукта означает установление шаблонных и рутинных действий, которые позволяют выявлять возможности для адаптации или разработки продуктов или услуг. Мы утверждаем, что ДМС ММ служат для установления этих видов деятельности и, таким образом, позволяют реализовать и ввести в действие амбидекстральную стратегию на функциональном уровне. В частности, мы предоставляем тонкие и зависящие от контекста сведения о том, как каждая из трех основ динамических управленческих способностей ММ формирует функциональную амбидекстрию продукта. Такая сложность, как правило, возникает из-за того, что исследование и эксплуатация во многих отношениях считаются взаимоисключающими. Это означает, что организационные элементы и виды деятельности, которые способствуют исследованию, часто отличаются от тех, которые способствуют эксплуатации. Например, типичная попытка эксплуатации включает в себя адаптацию к требованиям окружающей среды, что может способствовать структурной инертности фирмы и нанести ущерб ее будущей способности исследовать новые возможности. Аналогичным образом, исследование может замедлить эксплуататорскую деятельность фирмы, такую как повышение операционной эффективности.

Амбидекстральные возможности относятся к способности организации одновременно проводить разведывательную и эксплуатационную деятельность, «разведка–эксплуатация» предполагает подход «и то, и другое» вместо выбора между ними. Другими словами, фирма должна заниматься «достаточной эксплуатацией, чтобы обеспечить свою текущую жизнеспособность, и в то же время уделять достаточное внимание разведке, чтобы обеспечить будущую жизнеспособность организации». Понятие разведки–эксплуатации по своей сути резонирует с устойчивостью, поскольку устойчивое развитие требует удовлетворения текущих потребностей, не ставя под угрозу потребности будущих поколений.

Исследование и эксплуатация имеют разные фокусы: исследование разрабатывает новые способы процветания, тогда как эксплуатация использует существующие ресурсы для выживания. Движимые разными целями, они конкурируют за ресурсы и время фирмы. Чтобы помочь фирмам достичь исследования–эксплуатации, исследователи предложили два подхода амбидекстрии: структурную амбидекстрию и контекстную амбидекстрию. Структурный подход предполагает, что организации распределяют деятельность по исследованию и эксплуатации по функциональным подразделениям с взаимодополняющими компетенциями. Контекстуальный подход предполагает, что организации создают контекст, включающий поддерживающие процессы и общие убеждения, которые способствуют тому, чтобы члены организации были амбидекстриями. Несмотря на свою пригодность, амбидекстрия не была хорошо изучена в области устойчивого развития. Два исследования изучают роль амбидекстрии в поддержке

устойчивого развития. Одно исследование демонстрирует, что эксплуатация приводит к постепенным зеленым инновациям, а исследование приводит к радикальным зеленым инновациям. Это исследование принимает амбидекстрию как данность и изучает ее воздействие на окружающую среду с использованием дисперсионного подхода. Другое исследование изучает, как организация развивает амбидекстрийные способности, чтобы сбалансировать устойчивость с прибыльностью. Наше исследование фокусируется на процессе использования амбидекстрии для исследования-эксплуатации информации для достижения экологически устойчивых результатов и изучает роль ВА в усилении организационной амбидекстрии.

Напомним, что возможности ВА относятся к способности использовать данные для генерации действенных идей для принятия решений. Чтобы реализовать ценность идей, основанных на данных, организациям необходимо использовать свои функциональные или динамические возможности для внедрения этих идей. Другими словами, возможности ВА должны взаимодействовать с организационными возможностями для реализации своей ценности. Например, ВА обеспечивает динамические возможности в обнаружении, захвате и изменении процессов для производительности фирмы, а ВА дополняет вовлечение клиентов для цифровых инноваций.

В сегодняшней постоянно меняющейся бизнес-среде компании постоянно сталкиваются с необходимостью одновременно оставаться конкурентоспособными и готовиться к будущему. Многие организации сталкиваются с общим препятствием: сохранением текущего успеха и адаптацией к новым рыночным возможностям, технологиям и вызовам.

Возьмем, к примеру, искусственный интеллект (ИИ). Согласно [отчету консалтинговой компании McKinsey](#), 72 процента организаций внедрили ИИ, причем половина из них внедрила его в двух или более бизнес-функциях — по сравнению с менее чем третью всего годом ранее. Эта быстрая интеграция отражает баланс [инноваций](#) со стратегическими усилиями по оптимизации существующих операций [2, с.33].

Компании успешно находят способы повышения производительности и эффективности, используя [инструменты ИИ](#), продолжая при этом создавать ценность с помощью традиционных практик. Этот двойной подход позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными на все более цифровом рынке.

Объединение того, что работает, с тем, что является новым или необходимым, привело к появлению важной концепции — «амбидекстральной организации», которая позволяет компаниям преодолевать разрыв между стабильностью и инновациями. Она была придумана в 2004 году профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Ташманом и профессором Стэнфордской высшей школы бизнеса Чарльзом О'Рейли, которые совместно преподают онлайн-курс «[Ведение изменений и организационное обновление](#)».

Амбидекстральная **организация** может управлять бизнесом на нескольких разных уровнях зрелости и достаточно динамична, чтобы сбалансировать эксплуатацию и исследование.

- **Эксплуатация:** Когда вы выполняете работу в существующей бизнес-модели. Эксплуатация способствует предсказуемости, стабильности и эффективности.
- **Исследование:** Когда вы исследуете, входя в новые стратегические пространства. Исследование способствует гибкости, скорости, обучению и открытию.

«Сюда входят как устоявшиеся предприятия, которые приносят прибыль сегодня, так и более экспериментальные и исследовательские предприятия, которые все еще находятся в стадии развития», — говорит О'Рейли в книге «[Ведущие изменения и организационное обновление](#)». «Амбидекстрия позволяет действующим организациям трансформироваться».

Связывая эти два, организации могут создать более динамичную, прибыльную бизнес-модель. Если вы заинтересованы в создании амбидекстральной организации, вот пять элементов, которые следует рассмотреть в компаниях.

Ключевые 5 факторов организации, работающей на равных правах

1. Сплоченная команда высшего руководства

Несогласованная команда высшего руководства может создать значительные проблемы в организации. Когда старшие менеджеры не на одной волне, это часто приводит к внутренней политике, конфликтам и сбоям в сотрудничестве, что в конечном итоге приводит к беспорядку, который просачивается по всему бизнесу.

Чтобы смягчить эти проблемы, старшие руководители должны отдавать приоритет согласованию посредством регулярных обсуждений и сессий стратегического планирования. Устанавливая общие цели и поощряя открытый диалог, организации могут способствовать единому направлению и минимизировать потенциал разногласий.

2. Стратегия с разведкой и эксплуатацией

Чтобы добиться успеха, ваша стратегия должна включать возможности исследования и эксплуатации, чтобы гарантировать, что организация выполняет сегодняшние задачи и внедряет инновации для завтрашнего дня. После определения их следует донести до всех отделов с помощью всеобъемлющего видения, чтобы у всех были общие цели и ощущение, что они работают в одной команде.

Несмотря на то, что сотрудники сосредоточены на разных направлениях, им необходимо иметь общую позицию, чтобы понимать план действий и совместно достигать бизнес-целей и задач.

3. Отдельные архитектуры

Насколько важно общее видение, настолько же должна быть четкая грань между исследованием и эксплуатацией.

Бизнес без отдельных планов обычно ориентирован только на краткосрочную прибыль. Без долгосрочности в мыслях нет места для [инноваций](#).

«Отделяя более исследовательские предприятия от основных видов деятельности, первые могут действительно исследовать новые технологии, новые рынки», — говорит О'Рейли в книге «[Ведение изменений и организационное обновление](#)». «Зрелые предприятия или эксплуататорские подразделения действительно могут продолжать работать над более постепенными улучшениями».

4. Определенный план разведки с выделенными ресурсами

Для того чтобы процесс разведки продвигался и был успешным, должны быть созданы механизмы, гарантирующие ответственным сотрудникам получение необходимых ресурсов.

Например, технологическая компания может сформировать небольшую инновационную команду для экспериментов с новыми инструментами, такими как ИИ или виртуальная реальность. Чтобы преуспеть, команде необходимо адекватное финансирование, доступ к технологиям и время от рутинных операций. Без таких структур, как регулярные обзоры финансирования или поддержка руководства, команда не достигнет своих целей, что затормозит прогресс и ограничит инновации.

Благодаря структурированному подходу существующая бизнес-модель может выдерживать изменения, эффективно используя имеющиеся ресурсы.

5. Постоянная поддержка руководства

Чтобы создать организацию, которая будет одинаково эффективно работать с разными сторонами, нужны лидеры, которые знают и понимают, что для разработки и внедрения инноваций требуется время.

«Если у вас нет руководителей высшего звена, которые явно поддерживают эти предприятия, то краткосрочная перспектива убьет долгосрочную», — пишет О'Рейли в книге «[Ведение изменений и организационное обновление](#)».

Ваша руководящая команда должна понимать, что такое амбидекстральная организация, и применять это на практике, чтобы добиться прибыльных результатов.

О'Рейли называет лидеров, которые строят новые предприятия внутри существующих компаний, «корпоративными исследователями» в книге «[Ведение изменений и организационное обновление](#)». Эти корпоративные исследователи отвечают за управление функцией исследования, используя идеи и ресурсы изнутри для разработки и продвижения новых инициатив.

Для успешного внедрения инноваций и развития им необходимо обладать следующими качествами и поддержкой высшего руководства:

- **Генерация идей:** генерация прорывных идей для потенциально новой бизнес-модели с использованием таких методов, как [дизайн-мышление](#) и [творческое решение проблем](#).
- **Инкубация:** преобразование этих идей в бизнес-предложение путем проведения маркетинговых исследований, проверки клиентов и тестирования каждой концепции.
- **Масштабирование:** эффективное расширение операций для удовлетворения растущего спроса при сохранении качества и контроле затрат.

Чтобы корпоративные исследователи добились успеха, организация должна выстроить свою структуру, высшее руководство и процессы так, чтобы обеспечить четкое направление, выявить новые возможности и устранить препятствия на пути продвижения новых идей.

«Речь идет о лидерстве и поддержке инноваций в рамках существующей организации», — говорит О'Рейли в книге «[Ведение изменений и организационное обновление](#)».

Если вы хотите преуспеть в сегодняшней динамичной бизнес-среде, пришло время принять амбидекстрию. При правильном балансе и поддержке руководства ваша организация может достичь устойчивого роста, адаптироваться к новым возможностям и опережать конкурентов.

Термин "амбидекстное управление", также называемый "бимануальным управлением", представляет собой концепцию управления, направленную на достижение баланса между исследованием новых бизнес-возможностей и технологий (инновации, эксперименты и гибкость) и использованием существующих ресурсов и возможностей (эффективность, продуктивность и стабильность). Эта концепция рекомендует компаниям создавать структуру, которая способствует разработке новых концепций, продолжая при этом совершенствовать существующие компетенции. По сути, это способность организации эффективно управлять инновационными инициативами (исследованиями, разработками, идеями) и эффективностью (операциями, установленными процессами) и обеспечивать баланс между ними одновременно.

Концепция комплексного управления означает способность организации эффективно управлять как исследованиями, которые представляют собой процесс поиска новых знаний и инноваций, так и эксплуатацией, то есть использованием и совершенствованием существующих знаний. В качестве примеров организаций, которые добились успеха с помощью этого подхода, можно привести:

1. Google: Технологический конгломерат представляет собой исключительный пример двустороннего администрирования. Компания разрабатывает свой основной продукт - поисковую систему, а также поощряет инновации, позволяя сотрудникам посвящать 20% своего времени новым идеям, что приводит к созданию успешных продуктов, таких как Google Maps, Google News и Gmail.

2. Toyota: Компания добилась успеха в разработке процессов постоянного совершенствования (эксплуатация), а также в последовательном внедрении инноваций (исследование) для создания новых продуктов и технологий.

3. Amazon: Первоначально Amazon работал как книжный интернет-магазин, но затем диверсифицировал свою бизнес-модель, включив в нее электронную коммерцию,

которая впоследствии стала парадигмой для других компаний. Одновременно организация постоянно занимается исследованием новых технологий.

Одновременно компания изучает новые технологии и рынки, включая потоковое видео, интеллектуальных голосовых помощников и, в последнее время, доставку с помощью дронов. Практика сбалансированного использования новых идей и инноваций с эффективностью существующих процессов, известная как амбидекстное управление, стала залогом успеха некоторых современных бразильских компаний. В качестве примеров можно привести:

1. Magazine Luiza: Известный бразильский ритейлер Magazine Luiza успешно перешел на электронную коммерцию, сохранив при этом оптимизированную работу физических магазинов. Компания добивается этого, сочетая постоянные инновации в своем онлайн-бизнесе с такими инициативами, как "Parceiro Magalu" и super apps, с эффективным использованием своей сети физических магазинов.

2. Nubank: Первоначальным предложением компании была кредитная карта без годовой комиссии, управляемая через мобильное приложение. С тех пор Nubank расширил ассортимент своих продуктов, включив в него цифровые счета, личные займы и другие финансовые услуги, сохранив при этом свой основной продукт.

Компания Stone, занимающаяся эквайрингом карт, была основана на принципах прозрачности и обслуживания клиентов. Компания успешно использует эти ценности для развития своего бизнеса. Однако компания также инвестирует в инновации и диверсифицирует свои услуги, включая эквайринг, платежные шлюзы, программное обеспечение для управления и решения для электронной коммерции. Эти примеры показывают, что при грамотном администрировании организации могут стать более устойчивыми и адаптируемыми, способными эффективно использовать существующие процессы и при этом постоянно внедрять инновации. Умение внедрять инновации и в то же время совершенствовать то, что уже сделано хорошо, т.е. амбидекстное администрирование, - это практика, которая иногда может привести к неудаче.

1. Avianca Brasil: Эта авиакомпания пыталась быстро расширить свою деятельность, чтобы конкурировать с другими крупными бразильскими авиакомпаниями, но потерпела неудачу, отчасти из-за того, что не смогла усовершенствовать свою существующую деятельность. В 2018 году на фоне финансового кризиса компания объявила о банкротстве.

2. Saraiva: Одна из крупнейших сетей книжных магазинов в Бразилии попыталась трансформировать свою бизнес-модель с физической розничной торговли на цифровую, не справившись должным образом с сокращением числа своих обычных магазинов. Несмотря на активное присутствие в Интернете, накопившиеся долги из-за закрытия физических магазинов заставили компанию в 2018 году обратиться за взысканием в судебном порядке.

3. BRF (Brasil Foods): В 2018 году BRF, одна из крупнейших продовольственных компаний Бразилии, пережила трудные времена. Пытаясь расширить свой бизнес по всему миру, компания столкнулась с проблемами качества продукции. Кульминацией кризиса стало эмбарго Европейского союза на продукцию BRF, что существенно повлияло на ее финансовые показатели. Приведенные примеры подтверждают, что для успешного осуществления комплексного управления организациям необходимо тщательно сочетать изучение новых возможностей с использованием существующих преимуществ.

В профессиональной жизни амбидекстный менеджмент в профессиональной жизни - это увлекательная концепция, которая отражает суть успешного балансирования и управления двойственностью, существующей на современном рабочем месте. Термин «Амбидекстный менеджмент» часто используется для описания способности организации эффективно использовать существующие компетенции, одновременно исследуя новые возможности. Применительно к управлению индивидуальной карьерой это означает умение управлять и повышать эффективность и продуктивность работы на текущей

должности, а также новаторство и способность адаптироваться к будущим карьерным вызовам и возможностям. В этом контексте амбидекстрия становится метафорой для профессионалов, которые стремятся оптимизировать свои текущие способности и умения, оставаясь при этом открытыми и гибкими к изменениям и возможностям, возникающим на постоянно развивающемся рынке труда. Комплексное управление жизнью требует набора компетенций и склада ума, которые позволяют человеку быть сильным и стойким перед лицом специфических требований работы, а также быть восприимчивым и проактивным по отношению к неизвестному. Ключом к гармоничному управлению жизнью является постоянное развитие: стремление к постоянному обучению и повышению квалификации. Это может означать более глубокое изучение области знаний, повышение эффективности, инвестирование времени в изучение новых технологий, языков или навыков межличностного общения, изучение инноваций. Другим аспектом является способность поддерживать разнообразные и конструктивные связи, которые не только укрепляют текущее положение человека, но и открывают двери для новых горизонтов. Стратегическое взаимодействие имеет важное значение, поскольку оно обеспечивает доступ как к ресурсам, так и к поддержке для эффективного выполнения текущих задач, а также к новым идеям и возможностям сотрудничества. Кроме того, амбидекстное управление предполагает эмоциональное равновесие и благополучие. Это означает поддержание хорошего психического и физического здоровья для выполнения повседневных задач, а также развитие жизнестойкости и способности быстро адаптироваться к новым ситуациям и меняющимся контекстам. На практике амбидекстный менеджмент в профессиональной жизни может проявляться в том, что профессионал способен концентрироваться на задачах, требующих внимания и скрупулезности, а в другое время переходить к более творческому и инновационному способу мышления, необходимому для решения проблем и генерирования новых идей.

.....

Список литературы

1. Weigel, C., Derfuss, K. & Hiebl, M.R.W. Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement. *Rev Manag Sci* 17, 569–605 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00534-8>
2. Wolf T, Kuttner M, Feldbauer-Durstmüller B, Mitter C (2020) What we know about management accountants' changing identities and roles—a systematic literature review. *J Account Organ Chang* 16:311–347
3. Zhang F, Wang Y, Li D, Cui V (2017) Configurations of innovations across domains: an organizational ambidexterity view. *J Prod Innov Manag* 34:821–841