

Управление образованием  
Education management

УДК 331.1; 334

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-108-2025-172-184

Университет как организация-амбидекстр

Сидорова Александра Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5015-4707](#), ORCID: [0000-0003-1166-4980](#), [Sidorova\\_A@spa.msu.ru](mailto:Sidorova_A@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

**Аннотация**

В статье проводится анализ деятельности университетов (на примере МГУ имени М.В. Ломоносова) с позиций концепции организационной амбидекстрии, в основе которой лежит поиск оптимального баланса между базисными и приростными инновациями. Выявлены основные предпосылки для четырех типов амбидекстрии: последовательной (обеспечение прерывистого равновесия), структурной (создание дуальных структур, развитие системы менеджмента качества), контекстуальной (организационная культура и поведенческие факторы, поддержка метарутин, система стимулирования труда и карьерного роста) и межорганизационной (рыночная ориентация и проактивность, создание альянсов). Отличительной чертой амбидекстрии в университетах является органичное соединение трех ее основных типов: структурной, контекстуальной и межорганизационной, развитию каждого из которых служат свои поддерживающие механизмы. Такое переплетение трех типов амбидекстрии позволяет обеспечивать эффективность деятельности вуза и минимизировать вероятность конфликта между исследовательской и эксплуатационной составляющей. При этом определяющую роль играют поведенческие факторы — единство руководства университета, стимулирующего не только научных сотрудников, но также преподавателей, аспирантов и студентов к созданию инноваций, а также особенности индивидуального поведения самих сотрудников, способных гибко адаптироваться к изменяющейся внешней и внутренней среде посредством периодического смещения фокуса с исследовательской на эксплуатационную деятельность, и наоборот. Предпосылки и поддерживающие механизмы, рассмотренные в статье, могут служить ориентиром для создания и развития амбидекстрии в организациях, функционирующих в других отраслях экономики. При этом особое значение оптимальный баланс между исследованием и эксплуатацией приобретает в организациях — партнерах университетов, так как позволяет создавать более эффективные отношения сотрудничества. Развитие организационной амбидекстрии, таким образом, будет оказывать положительное влияние на повышение эффективности деятельности исследовательских консорциумов.

**Ключевые слова**

Организационная амбидекстрия, университет, стратегический менеджмент, исследования и эксплуатация, управление инновациями, предпосылки организационной амбидекстрии.

**Для цитирования**

Сидорова А.А. Университет как организация-амбидекстр // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 108. С. 172–184. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-108-2025-172-184

University as an Ambidextrous Organization

Aleksandra A. Sidorova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0003-1166-4980](#), [Sidorova\\_A@spa.msu.ru](mailto:Sidorova_A@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

**Abstract**

The article analyzes the university activities (using the example of Lomonosov Moscow State University) from the standpoint of the organizational ambidexterity concept, which is based on the search for an optimal balance between basic and incremental innovations. The main prerequisites for four types of ambidexterity are identified: sequential (ensuring punctuated equilibrium), structural (creation of dual structures, development of a quality management system), contextual (organizational culture and behavioral factors, support for meta-routines, a system of labor incentives and career growth) and interorganizational (market orientation and proactivity, creation of alliances). A distinctive feature of ambidexterity at the university is the organic combination of its three main types: structural, contextual and interorganizational, the development of which is achieved by its own supporting mechanisms. Such interweaving of three types of ambidexterity allows ensuring the efficiency of the university activities and minimizing the likelihood of conflict between exploration and exploitation. In this case, the decisive role is played by behavioral factors — the unity of the university management, stimulating not only researchers, but also lecturers, postgraduates and students to create innovations, as well as the specifics of the individual behavior of the employees themselves, who are able to flexibly adapt to the changing external and internal environment by periodically shifting the focus from exploration to exploitation activities, and vice versa. The prerequisites and supporting mechanisms discussed in the article can serve as a guide for the creation and development of ambidexterity in organizations operating in other sectors of the economy. At the same time, the optimal balance between exploration and exploitation is of particular importance in partner organizations of the university, as it allows for the creation of more effective collaborative relationships. The development of organizational ambidexterity will thus have a positive impact on increasing the effectiveness of research consortia.

**Keywords**

Organizational ambidexterity, university, strategic management, exploration and exploitation, innovation management, organizational ambidexterity prerequisites.

**For citation**

Sidorova A.A. (2025) University as an Ambidextrous Organization. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 108. P. 172–184. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-108-2025-172-184

Дата поступления/Received: 13.09.2024

## **Введение**

В Концепции технологического развития России до 2030 года ставится задача усиления роли образовательных и научных организаций в качестве драйверов технологического развития за счет дополнения функциями в сфере исследований и разработок: расширения сети центров трансфера технологий на базе ведущих университетов и научно-исследовательских организаций, объединения научных организаций при участии бизнеса в национальные лаборатории и исследовательские консорциумы<sup>1</sup>. Университеты традиционно играют важную роль в создании и трансфере технологий, выступая своего рода катализатором изменений в промышленной сфере [Воронов, Цзоу 2024, 139]. Наряду с реализацией своей третьей миссии (трансфер технологий и социальное участие) университет также уделяет большое внимание образовательной и научной деятельности, обеспечивая их развитие и взаимное усиление. Вместе с тем сотрудничество университетов и бизнеса далеко не всегда бывает продуктивным и взаимовыгодным [Сидорова 2021]. Одной из причин низкой эффективности взаимодействия научных и образовательных организаций с предприятиями являются принципиальные отличия в подходе к управлению инновационными процессами. И если в университетах исследовательские и образовательные функции взаимодополняют друг друга, то на предприятиях производство и НИОКР зачастую конфликтуют.

В этой связи представляется перспективным изучить возможности применения концепции организационной амбидекстрии, предлагающей широкий инструментарий поиска оптимального равновесия между исследовательской и эксплуатационной деятельностью (другими словами — созданием нового знания и использованием уже существующего в процессе разработки инноваций), для организаций высшего образования. Целью настоящей статьи является анализ деятельности университета с позиций организационной амбидекстрии и выявление особенностей управления научно-исследовательской и образовательной деятельностью, позволяющих находить оптимальный баланс между ними.

## **Обзор литературы**

Проблематика инновационной деятельности университетов остается чрезвычайно популярной и востребованной на протяжении уже более полувека. «Тройная спираль» Г. Ицковица [Ицковиц 2010], «предпринимательские университеты» Б. Кларка [Кларк 2011], экосистема сотрудничества университетов и бизнеса В. Галан-Мьюрос и Т. Девея [Galan-Muros, Davey 2019], коммерциализация образования и инноваций в работах Р.Л. Гайгера [Гайгер 2018] и Д. Бока [Бок 2012] — труды, в которых отражены эти базовые закономерности реализации третьей миссии университета, стали классическими. Множество работ посвящено исследованию роли университетов в укреплении регионального инновационного потенциала [Воронов, Цзоу 2024], системе трансфера знаний и технологий в высшей школе [Сидорова 2021], проблеме коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в различных отраслях (например, концентрация НИОКР в научно-исследовательских институтах рассматривается в качестве драйвера коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в фармацевтической отрасли) [Кононкова, Полавская 2024, 199].

Вместе с тем лишь в небольшом числе зарубежных и отечественных публикаций проводится анализ особенностей управления организационной амбидекстрией в сфере высшего образования. В частности, исследователи определили приоритетные направления развития ведущих университетов мира исходя из анализа показателей главных мировых рейтингов университетов с позиций

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 г. № 1315-р. Концепция технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года. П. 3 р. 5 // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/147621/> (дата обращения: 01.07.2024).

разграничения исследовательской и эксплуатационной деятельности [Peris-Ortiz et al. 2023], а также выявили факторы, оказывающие влияние на успех реализации организационной амбидекстрии в вузе в целом [Harjono, Soebagio 2023]. В.Г. Чаплыгин, Е.В. Каранина и В.Н. Мороз подчеркивают важную роль, которую играет трансфер технологий в обеспечении и росте конкурентоспособности инновационно-промышленного кластера [Чаплыгин и др. 2021]. В.И. Буренина и Я.С. Митрофанова, рассматривая деятельность вуза с позиций проектного подхода и экономики знаний, отмечают, что большое значение для трансформации классического университета в смарт-университет будет иметь создание «проектного офиса», в котором «управление проектами и управление знаниями становятся взаимосвязанными процессами» [Буренина, Митрофанова 2020, 52]. Тем не менее проблематика организационной амбидекстрии в данных работах затрагивается лишь косвенно. В этой связи проведение анализа деятельности университета с позиций организационной амбидекстрии представляется актуальным.

### ***Предпосылки развития организационной амбидекстрии в университете***

Исследовательский университет традиционно объединяет в себе преподавательскую и научную деятельность. В XX веке особое внимание стали уделять развитию третьей миссии университета — трансферу знаний и технологий (в узком смысле) и развитию общественно значимых инициатив университета (в широком понимании данного термина). В Уставе Московского университета неоднократно отмечается высокое значение «неразрывного единства учебного процесса и научных исследований»<sup>2</sup>, которое лежит в основе его деятельности, направленной на всестороннее удовлетворение интеллектуальных и творческих потребностей личности и общества в целом.

Организационная амбидекстрия — это способность организации эффективно выполнять два вида деятельности: исследовательскую (разработка базисных инноваций) и эксплуатационную (разработка приростных инноваций). Принято выделять четыре основных подхода к реализации организационной амбидекстрии: последовательный, структурный, контекстуальный и межорганизационный [O'Reilly, Tushman 2013, 328–330; Сидорова 2023, 89–92]. Рассмотрим основные предпосылки развития амбидекстрии в университете (на примере деятельности МГУ имени М.В. Ломоносова) в рамках данных подходов.

### ***Последовательная амбидекстрия***

Для анализа организационной амбидекстрии многие исследователи применяют инструментарий концепции динамических способностей<sup>3</sup>. Предпосылками развития амбидекстрии в рамках данной концепции являются прерывистое равновесие (характерно для последовательной амбидекстрии, предполагающей чередование во времени периодов исследовательской и эксплуатационной деятельности), а также метарутины, рыночная ориентация и проактивность организации, которые в большей степени содействуют развитию контекстуальной и межорганизационной амбидекстрии соответственно.

*Прерывистое равновесие* описывает последовательное чередование периодов исследований и эксплуатации в организации: за длительными периодами эксплуатации, обеспечивающими относительную стабильность, следуют короткие периоды фокусирования на исследовательской деятельности, за которыми идет интеграция новых разработок в организационные процедуры

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 28 марта 2008 г. № 223 «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова». П. 10 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/6386587/> (дата обращения: 12.08.2024).

<sup>3</sup> Динамические способности организации (dynamic capabilities) — это процессы, направленные на адаптацию, интеграцию и реконфигурацию организационных ресурсов в высоко турбулентных условиях внешнего окружения [Asif 2017, 1494; Yunita et al. 2023, 2–3].

[Asif 2017, 1495]. Вероятно, именно поэтому считается, что последовательная амбидекстрия больше подходит для небольших организаций, функционирующих в условиях стабильной внешней среды [O'Reilly, Tushman 2013, 328].

Деятельность любого университета связана с жестким образовательным ритмом, повторяющимся ежегодно: приемная кампания, осенний семестр, сессия, весенний семестр, сессия, выпускные испытания и вручение дипломов — и снова приемная кампания. Исследовательская деятельность также ритмична, так как подразумевает, помимо непосредственного выполнения технического задания, его ежегодное бюрократическое оформление. И оба вида деятельности — образовательная и научно-исследовательская — реализуются сотрудниками университета параллельно. В этой связи говорить о полном переключении образовательной организации с одного вида деятельности на другой просто не представляется возможным.

### ***Структурная амбидекстрия***

Структурная дифференциация (создание дуальных структур) и система менеджмента качества считаются главными предпосылками развития структурной амбидекстрии в организации, отличительной чертой которой является обособление исследовательской и эксплуатационной деятельности путем создания автономных подразделений.

*Дуальные структуры.* Преимущество дуальных структур (параллельно функционирующие бизнес-единицы, фокусирующиеся на исследованиях и эксплуатации) заключается в том, что каждое из подразделений может сосредоточиться на своих основных компетенциях. Одновременно такое жесткое разделение является и их главной слабостью, так как может привести к изоляции данных бизнес-единиц, стимулированию конкуренции за ограниченные ресурсы, а также неспособности продуктивно объединять усилия для достижения общеорганизационных целей и извлекать выгоду из синергии исследовательской и эксплуатационной деятельности [Asif 2017, 1492–1493].

Минимизировать изоляцию исследовательских и эксплуатационных подразделений помогают общее стратегическое видение и организационные ценности, а также наличие целевых связующих механизмов. В МГУ имени М.В. Ломоносова обеспечивается параллельное функционирование подразделений, ориентированных в большей степени на эксплуатацию (факультеты, учебные центры), и исследовательских структурных единиц (научно-исследовательские институты, научные центры). Принципиальное значение для Московского университета имеет обеспечение неразрывного единства учебного процесса и научных исследований, что находит свое отражение в Уставе, а также иных нормативных документах, принятых на уровне МГУ и его структурных подразделений, например в Положении об организации научно-исследовательской деятельности факультета государственного управления<sup>4</sup>. Одним из связующих механизмов между исследовательской и эксплуатационной деятельностью являются научно-образовательные **школы** МГУ, целью деятельности которых является объединение учебного процесса университета и его научного потенциала для создания новых образовательных программ и развития перспективных междисциплинарных направлений современной науки.

При этом следует отметить, что структурные предпосылки могут варьироваться от создания полноценных бизнес-единиц (например, научно-исследовательских институтов в составе Московского университета) до каких-либо организационных элементов на микроуровне (создание лабораторий и научно-исследовательских центров в рамках структуры факультетов).

<sup>4</sup> Положение об организации научно-исследовательской деятельности факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова от 26 декабря 2023 г. // ФГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://spa.msu.ru/nauka/> (дата обращения: 10.08.2024).



*Система менеджмента качества.* Исследователи сходятся во мнении, что управление качеством в организации оказывает положительное влияние не только на эксплуатационную деятельность (как считалось ранее), но также способствует развитию инноваций и, таким образом, является одной из предпосылок амбидекстрии [Asif 2017, 1493; Kafetzopoulos 2021, 926–927]. Например, базовые инструменты контроля качества (контрольные листки, гистограммы, диаграмма Исикавы, анализ Парето, контрольные карты), используемые для оптимизации процессов и повышения эффективности, в большей степени оказывают влияние на эксплуатационную составляющую. Кружки качества, мозговой штурм и кайдзен, в основе которого лежит непрерывное улучшение всех процессов производства, способствуют развитию исследовательской деятельности [Asif 2017, 1494].

В Московском университете создана система управления качеством образования, в которой также прослеживаются возможности положительного влияния на развитие организационной амбидекстрии. В частности, комплексная проверка качества образовательной деятельности в МГУ включает в себя три направления. Первое — это систематическое проведение самооценки качества образования (что в большей степени влияет на эксплуатационную составляющую). Ее важными элементами являются ежегодная проверка уровня остаточных знаний студентов по базовым дисциплинам, перекрестная проверка факультетами образовательных программ на предмет их соответствия образовательным стандартам, а также работа с обращениями студентов и сотрудников через Электронную приемную. Данные мероприятия по контролю качества образования оказывают непосредственное влияние на повышение эффективности деятельности университета и реализации его образовательной миссии, поэтому могут быть отнесены к эксплуатационной деятельности.

Второе направление комплексной проверки качества образовательной деятельности в МГУ — мониторинг, разработка и систематизация потребностей рынка труда на основе проведенных исследований. Третье — выявление требований потребителей к качеству образовательных услуг, а также создание системы непрерывного совершенствования образовательной деятельности<sup>5</sup>. Данные направления в большей степени влияют на исследовательскую составляющую, способствуя формированию общего стратегического видения и повышению степени адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

### **Контекстуальная амбидекстрия**

Главными предпосылками развития контекстуальной амбидекстрии, в рамках которой сотрудники самостоятельно определяют соотношение исследовательской и эксплуатационной составляющих в своей деятельности, являются организационная культура, поддерживающая самостоятельность и ответственность сотрудников, поддержка метарутин, а также система стимулирования труда и карьерного роста.

*Организационная культура* играет посредническую роль в развитии контекстуальной амбидекстрии. Ее становлению и укреплению способствуют социальный контекст (поддержка инициативности сотрудников руководством) и контекст управления эффективностью (поиск и распространение лучших практик, обновление стандартов и проч.) [Úbeda-García et al. 2020, 364; Сидорова 2023, 90–91].

В основе научной деятельности Московского университета лежат принципы обеспечения органичной связи научных исследований и учебного процесса, а также реализации совместных научно-исследовательских программ с другими отечественными и зарубежными научными и

<sup>5</sup> Отчет о самообследовании Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова за 2022 год. С. 42 // МГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://msu.ru/upload/pdf/2023/samoobs12023.pdf> (дата обращения: 14.07.2024).

образовательными организациями<sup>6</sup>. Важным инструментом реализации целей, задач и принципов деятельности МГУ является Программа развития Московского университета до 2030 года<sup>7</sup>, в рамках реализации которой на регулярной основе проводятся семинары, а также конкурсы работ, способствующих решению задач Программы развития МГУ. В Московском университете был также принят Этический кодекс<sup>8</sup>, в котором конкретизируются морально-этические нормы поведения и обязанности профессорско-преподавательского и научного состава, а также учащихся. Распространению новых знаний и лучших научных практик служат также общеуниверситетские проекты и мероприятия (например, [проект](#) «Вернадский», направленный на формирование научно-образовательных консорциумов; экспертная [площадка](#) МГУ «Диалог о настоящем и будущем» и др.). Все это можно рассматривать в качестве предпосылок развития амбидекстрии как на организационном, так и на межорганизационном уровне (речь о котором пойдет ниже).

Структурный аспект также оказывает влияние на особенности организационной культуры и, как следствие, на развитие амбидекстрии. Принято считать, что эксплуатация тяготеет к механистическим структурам, отличительными чертами которых являются жесткая иерархия, прочные взаимосвязи между элементами и большая ориентация на внутренние процессы, а исследовательская деятельность — к органическим, которым свойственны новаторство, принятие риска, гибкость и ориентация на внешнюю среду [Asif 2017, 1499]. Действительно, традиционно в университете линейно-функциональная структура (деятельность основных структурных единиц которой связана с обеспечением полноценной реализации трех миссий университета: образовательной, научно-исследовательской и трансфера знаний и технологий) совмещается с элементами матрично-сетевой (например, создание временных творческих коллективов для реализации научно-исследовательских проектов), что является дополнительным фактором, положительно влияющим на развитие амбидекстрии в вузе.

*Метарутины.* Организационные рутины представляют собой «привычные, предсказуемые, нормальные образцы деятельности», «неизменные структурно-поведенческие комплексы» [Хмелькова, Попов 2005, 23–24], облегчающие выполнение задач и способствующие повышению организационной эффективности. Метарутины представляют собой процедуры более высокого уровня и являются генераторами внутрифирменных изменений. Они помогают оценить и модифицировать старые процедуры, а также создавать новые как для исследовательской, так и для эксплуатационной деятельности [Asif 2017, 1495]. В качестве примера можно привести организацию системы управления качеством образования в Московском университете. Так, на факультетах на постоянной основе действуют комиссии по внутреннему контролю оценки качества образовательной деятельности, причем более половины состава комиссии — это студенты факультета, то есть непосредственные потребители образовательных услуг. Студенческий совет МГУ, в свою очередь, проводит регулярную работу над предложениями по совершенствованию системы контроля за качеством образования<sup>9</sup>. Таким образом, на уровне метарутин происходит координация, синхронизация и взаимная интеграция исследовательской и эксплуатационной деятельности, что способствует укреплению динамических способностей Московского университета.

<sup>6</sup> Устав МГУ, п. 95.

<sup>7</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 07.06.2021 № 1494-р. Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» до 2030 года // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106100014?index=1> (дата обращения: 01.07.2024).

<sup>8</sup> Этический кодекс Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова // Юридический факультет МГУ [Электронный ресурс]. URL: [https://www.law.msu.ru/uploads/files/eticheskij\\_kodeks\\_MSU%281%29.pdf](https://www.law.msu.ru/uploads/files/eticheskij_kodeks_MSU%281%29.pdf) (дата обращения: 14.07.2024).

<sup>9</sup> Отчет о самообследовании Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова за 2022 год. С. 46, 116 // МГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://msu.ru/upload/pdf/2023/samooobs2023.pdf> (дата обращения: 14.07.2024).

*Система стимулирования труда и карьерного роста.* Принято считать, что сотрудники, занимающиеся исследовательской деятельностью, обладают высокой внутренней мотивацией, в то время как сотрудники, чья деятельность в большей степени связана с эксплуатацией, нуждаются во внешней мотивации [Asif 2017, 1498]. Использование единой системы стимулирования может, таким образом, привести к фокусированию сотрудников на эксплуатации, результаты которой легко предсказуемы и поддаются оценке в краткосрочной перспективе, в отличие от исследовательской деятельности, что может негативно повлиять на развитие организации в будущем.

Система стимулирования труда в любом университете направлена на поддержку и исследовательской, и эксплуатационной деятельности. Например, для прохождения конкурса на замещение должностей педагогических работников необходимо одновременное соблюдение трех условий: наличие достаточного объема аудиторной нагрузки (чтение лекций и проведение семинарских занятий), а также учебно-методических изданий и научных публикаций<sup>10</sup>. В МГУ разработана своя система учета и анализа научной деятельности сотрудников (ИСТИНА — Интеллектуальная Система Тематического Исследования НАукометричных данных), которая, в свою очередь, создает определенные ориентиры для профессорско-преподавательского состава. Помимо этого, в МГУ проводятся различные конкурсы, которые также побуждают сотрудников совершенствовать свою деятельность в определенных направлениях. Например, на ежегодной основе проводится конкурс работ, способствующих решению задач Программы развития Московского университета, который направлен на стимулирование как исследовательской, так и эксплуатационной деятельности.

### **Межорганизационная амбидекстрия**

Межорганизационная амбидекстрия проявляется в сотрудничестве разных организаций в рамках своей исследовательской и (или) эксплуатационной деятельности. Главными ее предпосылками выступают рыночная ориентация и проактивность (анализ возможностей внешней среды и готовность организации к их использованию), а также непосредственно создание различных форм альянсов.

*Создание альянсов.* Принято считать, что недостаточное развитие эксплуатационной или исследовательской деятельности в организации может быть компенсировано развитием данных видов деятельности на межорганизационном уровне — через создание альянсов с партнерами. Такое разведение ресурсов уменьшает взаимозависимость исследований и эксплуатации и позволяет обойти необходимость поддержки конфликтующих организационных процедур в рамках каждого из данных видов деятельности [Stettner, Lavie 2014, 1907–1909]. Более того, создание альянсов дает организации возможность получить непосредственный контроль над знаниями, которые полностью отличаются от ее внутренних знаний, не требуя родства, сродства или комбинаторности [Сидорова 2023, 92].

Вместе с тем создание межорганизационной амбидекстрии несет в себе и определенные риски. К ним относятся риск потери автономии в области НИОКР из-за сильной зависимости от внешних источников знаний; риск, что текущие партнеры могут стать конкурентами в будущем; диссинергия внешних и внутренних знаний и технологий (приобретенные внешние ресурсы и технологии могут не подходить для внутренних инноваций) [Hwang et al. 2023, 868]. Помимо этого, ряд исследователей пришли к выводу, что межорганизационная амбидекстрия

<sup>10</sup> Приказ № 1466 от 20 ноября 2023 года «Об утверждении Положения о порядке проведения избрания по конкурсу на замещение должностей педагогических и научных работников Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова». П. 4.7 // Исторический факультет МГУ [Электронный ресурс]. URL: [https://www.hist.msu.ru/upload/iblock/436/Pr-MSU\\_1466\\_20112023.pdf](https://www.hist.msu.ru/upload/iblock/436/Pr-MSU_1466_20112023.pdf) (дата обращения: 14.07.2024).

сама по себе оказывает негативное влияние на производительность компании в случае отсутствия амбидекстрии на организационном уровне. И только при одновременном развитии и организационной, и межорганизационной амбидекстрии производительность компании будет возрастать [Solís-Molina et al. 2022, 45].

В Московском университете традиционно уделяется большое внимание налаживанию партнерских связей с российскими и зарубежными университетами, научно-исследовательскими институтами, а также другими организациями коммерческого и некоммерческого секторов. Содействие развитию международного сотрудничества, а также формирование и выполнение совместно с другими вузами и научными организациями научных программ — это базовые принципы научной деятельности МГУ<sup>11</sup>. Важным инструментом интернационализации образования и научно-технического сотрудничества является развитие института международных ассоциаций совместно с Российским Союзом ректоров (межвузовские ассоциации с университетами Китая, Ирана, Кубы, Индии, Белоруссии, стран Арабского мира)<sup>12</sup>. На регулярной основе проводятся форумы ректоров российских и зарубежных университетов, на полях которых достигаются договоренности о реализации совместных проектов в области образования и науки<sup>13</sup>.

На многих факультетах Московского университета (факультете государственного управления, химическом, историческом, экономическом, юридическом и др.) реализуется программа двойных дипломов, позволяющая параллельно проходить обучение в двух вузах. Например, в 2024 году факультет государственного управления открыл дочерний факультет — факультет управления в Совместном университете МГУ-ППИ в г. Шэньчжэнь (КНР). Студенты имеют возможность пройти обучение на трех языках (русский, китайский и английский) и по завершении обучения получают два диплома: ФГУ (диплом МГУ) и факультета управления МГУ-ППИ (китайский диплом государственного образца)<sup>14</sup>.

Активно развиваются программы академической мобильности для студентов, аспирантов и преподавателей, причем одной из основных форм международной академической мобильности в МГУ является включенное обучение, позволяющее не прерывать образовательный процесс студента в МГУ. Большое внимание уделяется развитию сетевой формы реализации образовательных программ, в рамках которой базовые дисциплины читаются в МГУ, а научно-исследовательская работа выполняется студентами в институтах РАН<sup>15</sup>. Все это свидетельствует о высокой степени развития амбидекстрии как на организационном, так и на межорганизационном уровнях, что подтверждается высокими результатами, которые достигают студенты и профессора МГУ.

Важными предпосылками развития межорганизационной амбидекстрии являются также *рыночная ориентация и проактивность*. Рыночная ориентация подразумевает постоянный мониторинг внешней среды организации, анализ ее изменений и обеспечение своевременного реагирования со стороны всей организации [Asif 2017, 1496]. Проактивность отражает стратегический потенциал и готовность организации к использованию возможностей внешней среды [Kafetzopoulos 2021, 925].

<sup>11</sup> Постановление Правительства РФ от 28 марта 2008 г. N 223 «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова». П. 10 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/6386587/> (дата обращения: 12.08.2024).

<sup>12</sup> Отчет о самообследовании Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова за 2022 год. С. 8–12, 111–112 // МГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://msu.ru/upload/pdf/2023/samoobs12023.pdf> (дата обращения: 14.07.2024).

<sup>13</sup> По данным за 2022 год, МГУ имени М.В. Ломоносова имел более 600 действующих соглашений об академическом и научном сотрудничестве с зарубежными образовательными организациями из 88 стран мира; по данным на 2024 год, — более 700. Источник: Отчет о самообследовании Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова за 2022 год. С. 100 // МГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://msu.ru/upload/pdf/2023/samoobs12023.pdf>; Зарубежные партнеры МГУ // МГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://msu.ru/int/partn/> (дата обращения: 14.07.2024).

<sup>14</sup> Факультет управления в Совместном университете МГУ-ППИ (КНР) // ФГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://spa.msu.ru/spamsu-shenzhen/> (дата обращения: 27.08.2024).

<sup>15</sup> Отчет о самообследовании Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова за 2022 год. С. 94–96 // МГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://msu.ru/upload/pdf/2023/samoobs12023.pdf> (дата обращения: 14.07.2024).



В Московском университете большое внимание уделяется взаимодействию с ключевыми стейкхолдерами и отслеживанию изменений во внешней среде. Например, представители бизнеса и некоммерческого сектора привлекаются к разработке и реализации образовательных программ, что позволяет повысить степень соответствия формируемых у студентов знаний и компетенций запросам со стороны будущих работодателей. Помимо этого, в университете постоянно ведется работа по актуализации образовательных стандартов, самостоятельно устанавливаемых МГУ<sup>16</sup>. Реализация совместных научно-исследовательских проектов Московского университета и организаций бизнеса и некоммерческого сектора также позволяют актуализировать стратегическое видение МГУ в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

### **Выводы и результаты**

Проведенный анализ деятельности Московского университета с позиций организационной амбидекстрии позволил выявить основные предпосылки и поддерживающие механизмы ее развития в исследовательском университете (Таблица 1).

**Таблица 1. Предпосылки развития организационной амбидекстрии в университете<sup>17</sup>**

<b>Тип амбидекстрии</b>	<b>Предпосылки и поддерживающие механизмы</b>	<b>Предпосылки и поддерживающие механизмы в МГУ имени М.В. Ломоносова</b>
Последовательная	Обеспечение прерывистого равновесия	Не свойственно на организационном уровне; на индивидуальном — творческий отпуск
Структурная	Создание дуальных структур	Наличие подразделений, ориентированных преимущественно на эксплуатацию (факультеты, учебные центры), и исследовательских структурных единиц (научно-исследовательские институты, научные центры)
	Система менеджмента качества	Комплексная проверка качества образовательной деятельности: самооценка качества образования; мониторинг и систематизация потребностей рынка труда; выявление требований потребителей и система непрерывного совершенствования образовательной деятельности
Контекстуальная	Организационная культура и поведенческие факторы	Важность органичной связи научных исследований и учебного процесса, постоянного самосовершенствования (Устав МГУ, Этический кодекс МГУ). Общеуниверситетские проекты и мероприятия (Программа развития МГУ, проект «Вернадский» и др.)
	Поддержка метарутин	Деятельность комиссий по внутреннему контролю оценки качества образовательной деятельности
	Система стимулирования труда и карьерного роста	Условия прохождения конкурса на замещение должностей педагогических работников; система учета и анализа научной деятельности сотрудников (ИСТИНА); система премирования; конкурс работ, способствующих решению задач программы развития МГУ, и проч.

<sup>16</sup> Там же. С. 27–35, 41.

<sup>17</sup> Составлено автором по: [Asif 2017; O'Reilly, Tushman 2013; Stettner, Lavie 2014; Úbeda-García et al. 2020].

Межорганизационная	Рыночная ориентация и проактивность	Актуализация образовательных стандартов МГУ; привлечение представителей бизнеса и НКО к разработке образовательных программ; мониторинг изменений запросов работодателей и проч.
	Создание альянсов	Межвузовские ассоциации для реализации совместных проектов в области образования и науки (более 700 действующих договоров и соглашений); программа двойных дипломов; включенное обучение

Таким образом, можно сделать вывод, что МГУ имени М.В. Ломоносова является организацией-амбидекстром, успешно осуществляющей как исследовательскую, так и эксплуатационную деятельность. Отличительной чертой амбидекстрии в университете является органичное соединение трех ее основных типов: структурной, контекстуальной и межорганизационной, развитию каждого из которых служат свои поддерживающие механизмы. Можно сделать вывод, что именно такое переплетение трех типов амбидекстрии позволяет обеспечивать эффективность деятельности вуза и минимизировать вероятность конфликта между исследовательской и эксплуатационной составляющей. При этом определяющую роль играют поведенческие факторы: единство руководства университета, стимулирующего не только научных сотрудников, но также преподавателей, аспирантов и студентов к созданию инноваций, а также особенности индивидуального поведения самих сотрудников, способных гибко адаптироваться к изменяющейся внешней и внутренней среде посредством периодического смещения фокуса с исследовательской на эксплуатационную деятельность, и наоборот.

### ***Заключение***

Университет традиционно объединяет процессы создания нового знания и использования уже существующего при разработке инноваций, в связи с чем проведение всестороннего анализа деятельности университетов с позиций организационной амбидекстрии может быть полезным не только с точки зрения повышения эффективности организаций высшего образования. Исследование дает возможность уточнить концептуальные особенности и углубить понимание закономерностей развития организационной амбидекстрии в целом.

Предпосылки и поддерживающие механизмы, рассмотренные в статье, могут также служить ориентиром для создания и развития амбидекстрии в организациях, функционирующих в других отраслях экономики. При этом особое значение оптимальный баланс между исследованием и эксплуатацией приобретает в организациях — партнерах университета, так как позволяет создавать более эффективные отношения сотрудничества, облегчить взаимодействие и выстроить двусторонние процессы так, чтобы максимизировать взаимную выгоду. Развитие организационной амбидекстрии, таким образом, будет оказывать положительное влияние на повышение эффективности деятельности исследовательских консорциумов, а также будет способствовать достижению целостности инновационного цикла.

### ***Список литературы:***

Бок Д. Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012.

Буренина В.И., Митрофанова Я.С. Применение гибридного подхода в управлении проектами создания и развития смарт-университета // Технологии разработки и отладки сложных технических систем. VII Всероссийская научно-практическая конференция: сборник трудов. М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020. С. 50–55.

Воронов А.С., Цзоу С. Взаимосвязь научно-технологических достижений университетов и региональной инновационной системы в обеспечении устойчивого экономического развития мезоуровня // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 137–151. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151)

Гайгер Л.Р. Знания и деньги. Исследовательские университеты и парадокс рынка. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018.

Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии. Томск: Изд-во ТУСУР, 2010.

Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом ГоС. ун-та — Высшей школы экономики, 2011.

Кононкова Н.П., Полавская Н.В. Государственная поддержка коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в социально значимых отраслях // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 196–207. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-196-207](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-196-207)

Сидорова А.А. Сотрудничество университетов и бизнеса в цифровую эпоху. М.: Аргамак-Медиа, 2021.

Сидорова А.А. Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 98. С. 86–95. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-98-86-95](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-98-86-95)

Хмелькова Н.В., Попов Е.В. Полидинамичность организационных рутин внутренней среды предприятия // Известия Уральского государственного экономического университета. 2005. № 10. С. 22–30.

Чаплыгин В.Г., Каранина Е.В., Мороз В.Н. Влияние трансфера технологий на реализацию инновационных проектов в инновационно-промышленном кластере (на примере АО «Объединенная судостроительная корпорация») // Морские интеллектуальные технологии. 2021. № 2–1(52). С. 160–167. DOI: [10.37220/MIT.2021.52.2.023](https://doi.org/10.37220/MIT.2021.52.2.023)

Asif M. Exploring the Antecedents of Ambidexterity: A Taxonomic Approach // Management Decision. 2017. Vol. 55. Is. 7. P. 1489–1505. DOI: [10.1108/MD-12-2016-0895](https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0895)

Galan-Muros V., Davey T. The UBC Ecosystem: Putting Together a Comprehensive Framework for University-Business Cooperation // Journal of Technology Transfer. 2019. Vol. 44. P. 1311–1346. DOI: [10.1007/s10961-017-9562-3](https://doi.org/10.1007/s10961-017-9562-3)

Harjono D.K., Soebagio A. Legal Analysis of Development in Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions // Al-Manhaj: Jurnal Hukum dan Pranata Social Islam. 2023. Vol. 5. Is. 1. P. 695–704. DOI: [10.37680/almanhaj.v5i1.2565](https://doi.org/10.37680/almanhaj.v5i1.2565)

Hwang B.-N., Lai Y.-P., Wang C. Open Innovation and Organizational Ambidexterity // European Journal of Innovation Management. 2023. Vol. 26. Is. 3. P. 862–884. DOI: [10.1108/EJIM-06-2021-0303](https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0303)

Kafetzopoulos D. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Performance and Environmental Uncertainty // Business Process Management Journal. 2021. Vol. 27. Is. 3. P. 922–940. DOI: [10.1108/BPMJ-06-2020-0300](https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300)

O'Reilly C.A, Tushman M. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future // Academy of Management Perspectives. 2013. Vol. 27. Is. 4. P. 324–338.

Peris-Ortiz M., García-Hurtado D., Prado Román A. Measuring Knowledge Exploration and Exploitation in Universities and the Relationship with Global Ranking Indicators // European Research on Management and Business Economics. 2023. Vol. 29. Is. 2. DOI: [10.1016/j.ijsede.2022.100212](https://doi.org/10.1016/j.ijsede.2022.100212)

Solís-Molina M., Hernández-Espallardo M., Rodríguez-Orejuela A. Performance Implications of Organizational Ambidexterity // Journal of Technology Management & Innovation. 2022. Vol. 17. Is. 1. P. 38–49. DOI: [10.4067/S0718-27242022000100038](https://doi.org/10.4067/S0718-27242022000100038)

Stettner U., Lavie D. Ambidexterity under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions // *Strategic Management Journal*. 2014. Vol. 35. Is. 13. P. 1903–1929. DOI: [10.1002/smj.2195](https://doi.org/10.1002/smj.2195)

Úbeda-García M., Claver-Cortés E., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P. Toward a Dynamic Construction of Organizational Ambidexterity: Exploring the Synergies between Structural Differentiation, Organizational Context, and Interorganizational Relations // *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 112. P. 363–372. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.10.051](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051)

Yunita T., Sasmoko S., Bandur A., Alamsjah F. Organizational Ambidexterity: The Role of Technological Capacity and Dynamic Capabilities in the Face of Environmental Dynamism // *Helion*. 2023. Vol. 9. Is. 4. DOI: [10.1016/j.heliyon.2023.e14817](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817)

### **References:**

Asif M. (2017) Exploring the Antecedents of Ambidexterity: A Taxonomic Approach. *Management Decision*. Vol. 55. Is. 7. P. 1489–1505. DOI: [10.1108/MD-12-2016-0895](https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0895)

Bok D. (2012) *Universities in the Marketplace. The Commercialization of Higher Education*. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Burenina V.I., Mitrofanova Ya.S. (2020) Application of a Hybrid Approach in Project Management for the Creation and Development of a Smart University. *Tekhnologii razrabotki i otladki slozhnykh tekhnicheskikh sistem. VII Vserossiyskaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya: sbornik trudov*. Moscow: MG TU im. N.E. Baumana. P. 50–55.

Chaplygin V.G., Karanina E.V., Moroz V.N. (2021) The Impact of Technology Transfer on the Implementation of Innovative Projects in the Innovative Industrial Cluster (on the Example of United Shipbuilding Corporation JSC). *Morskiye intellektual'nyye tekhnologii*. No. 2–1(52). P. 160–167. DOI: [10.37220/MIT.2021.52.2.023](https://doi.org/10.37220/MIT.2021.52.2.023)

Clark B.R. (2011) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Etzkowitz H. (2010) *The Triple Helix. University-Industry-Government. Innovation in Action*. Tomsk: Izd-vo TUSUR.

Galan-Muros V., Davey T. (2019) The UBC Ecosystem: Putting Together a Comprehensive Framework for University-Business Cooperation. *Journal of Technology Transfer*. Vol. 44. P. 1311–1346. DOI: [10.1007/s10961-017-9562-3](https://doi.org/10.1007/s10961-017-9562-3)

Geiger R.L. (2018) *Knowledge and Money. Research Universities and the Paradox of the Marketplace*. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Harjono D.K., Soebagio A. (2023) Legal Analysis of Development in Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions. *Al-Manhaj: Jurnal Hukum dan Pranata Social Islam*. Vol. 5. Is. 1. P. 695–704. DOI: [10.37680/almanhaj.v5i1.2565](https://doi.org/10.37680/almanhaj.v5i1.2565)

Hwang B.-N., Lai Y.-P., Wang C. (2023) Open Innovation and Organizational Ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 26. Is. 3. P. 862–884. DOI: [10.1108/EJIM-06-2021-0303](https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0303)

Kafetzopoulos D. (2021) Organizational Ambidexterity: Antecedents, Performance and Environmental Uncertainty. *Business Process Management Journal*. Vol. 27. Is. 3. P. 922–940. DOI: [10.1108/BPMJ-06-2020-0300](https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300)

Khmelkova N.V., Popov E.V. (2005) Polidinamichnost' organizatsionnykh rutin vnutrenney sredy predpriyatiya [Polydynamics of organizational routines of the internal environment of the enterprise]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. No. 10. P. 22–30.

Kononkova N.P., Polavskaya N.V. (2024) State Support for Commercialization of Intellectual Activity Results in Socially Significant Industries. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 103. P. 196–207. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-196-207](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-196-207)



- O'Reilly C.A, Tushman M. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 27. Is. 4. P. 324–338.
- Peris-Ortiz M., García-Hurtado D., Prado Román A. (2023) Measuring Knowledge Exploration and Exploitation in Universities and the Relationship with Global Ranking Indicators. *European Research on Management and Business Economics*. Vol. 29. Is. 2. DOI: [10.1016/j.iiedeen.2022.100212](https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2022.100212)
- Sidorova A.A. (2021) *Sotrudnichestvo universitetov i biznesa v tsifrovuyu epokhu* [University-business cooperation in the digital age]. Moscow: Argamak-Media.
- Sidorova A.A. (2023) Organizational Ambidexterity: Conceptual Foundations and Modern Approaches. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 98. P. 86–95. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-98-86-95](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-98-86-95)
- Solís-Molina M., Hernández-Espallardo M., Rodríguez-Orejuela A. (2022) Performance Implications of Organizational Ambidexterity. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 17. Is. 1. P. 38–49. DOI: [10.4067/S0718-27242022000100038](https://doi.org/10.4067/S0718-27242022000100038)
- Stettner U., Lavie D. (2014) Ambidexterity under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions. *Strategic Management Journal*. Vol. 35. Is. 13. P. 1903–1929. DOI: [10.1002/smj.2195](https://doi.org/10.1002/smj.2195)
- Úbeda-García M., Claver-Cortés E., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P. (2020) Toward a Dynamic Construction of Organizational Ambidexterity: Exploring the Synergies between Structural Differentiation, Organizational Context, and Interorganizational Relations. *Journal of Business Research*. Vol. 112. P. 363–372. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.10.051](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051)
- Voronov A.S., Xinyu Z. (2024) Correlation between Scientific and Technological Achievements of Universities and Regional Innovation System in Ensuring Sustainable Economic Development at the Meso Level. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 103. P. 137–151. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151)
- Yunita T., Sasmoko S., Bandur A., Alamsjah F. (2023) Organizational Ambidexterity: The Role of Technological Capacity and Dynamic Capabilities in the Face of Environmental Dynamism. *Helion*. Vol. 9. Is. 4. DOI: [10.1016/j.heliyon.2023.e14817](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817)