

## Организационная амбидекстерия: концептуальные основы и современные подходы

**Сидорова Александра Александровна**

Кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: [Sidorova\\_A@spa.msu.ru](mailto:Sidorova_A@spa.msu.ru)

SPIN-код РИНЦ: [5015-4707](https://elibrary.ru/5015-4707)

ORCID ID: [0000-0003-1166-4980](https://orcid.org/0000-0003-1166-4980)

### Аннотация

Статья посвящена анализу трансформации научно-исследовательских практик и подходов к пониманию организационной амбидекстерии, сутью которой является поиск равновесия между осуществлением исследовательской деятельности (разработка базисных инноваций) и эксплуатацией (разработка приростных инноваций). В статье прослеживается изменение подхода к пониманию организационной амбидекстерии: от признания непримиримости конфликта между исследованием и эксплуатацией и, как следствие, необходимости разведения данных видов деятельности во времени и пространстве до современного стратегического восприятия приростных и базисных инноваций с позиций взаимного дополнения и усиления. Автором был проведен подробный анализ последовательной, структурной, контекстуальной и межорганизационной амбидекстерии, выделены их сильные стороны и ограничения. Последовательная амбидекстерия предполагает чередование во времени периодов исследований и периодов эксплуатации. Структурная амбидекстерия заключается в структурном обособлении исследования и эксплуатации путем создания автономных подразделений. Контекстуальная амбидекстерия предполагает разрешение противоречий между исследованием и эксплуатацией на индивидуальном уровне, причем важную роль здесь играет создание оптимальной организационной среды — социального контекста и контекста управления эффективностью. Межорганизационная амбидекстерия предполагает объединение усилий разных организаций для осуществления исследовательской и эксплуатационной деятельности (слияния и поглощения, создание альянсов). В статье также раскрываются неэффективные практики и модели поведения, приводящие к снижению производительности компании при осуществлении организационной амбидекстерии. Формулируется вывод о необходимости дальнейшего изучения методов и механизмов практической реализации организационной амбидекстерии, в частности перехода между исследованиями и эксплуатацией в рамках последовательной амбидекстерии, механизмов поиска оптимального соотношения приростных и базисных инноваций в зависимости от условий внешней среды, а также создания конкретных инструментов для оценки эффективности и перспектив того или иного типа амбидекстерии для компании с учетом его влияния на ключевых стейкхолдеров организации.

### Ключевые слова

Организационная амбидекстерия, стратегический менеджмент, исследования и эксплуатация, инновации, структурная амбидекстерия, последовательная амбидекстерия, контекстуальная амбидекстерия, межорганизационная амбидекстерия.

## Organizational Ambidexterity: Conceptual Foundations and Modern Approaches

**Aleksandra A. Sidorova**

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

E-mail: [Sidorova\\_A@spa.msu.ru](mailto:Sidorova_A@spa.msu.ru)

ORCID ID: [0000-0003-1166-4980](https://orcid.org/0000-0003-1166-4980)

### Abstract

The article analyses transformation of research practices and approaches to understanding organizational ambidexterity, the essence of which is the search for a balance between the exploration (development of radical innovations) and exploitation (development of incremental innovations). The article traces a change in the approach to understanding organizational ambidexterity: from recognizing the irreconcilability of the conflict between exploration and exploitation and, as a result, the need to breed these types of activities in time and space, to the modern strategic perception of incremental and radical innovations from the standpoint of mutual complementation and reinforcement. The author conducted a detailed analysis of sequential, structural, contextual and interorganizational ambidexterity, highlighted their strengths and limitations. Sequential ambidexterity involves the alternation in time of exploration periods and exploitation periods. Structural ambidexterity consists of structural isolation of exploration and exploitation by creating autonomous units. Contextual ambidexterity involves resolving contradictions between exploration and exploitation at the individual level, and the creation of an optimal organizational environment plays an important role here — the social context and the performance management context. Interorganizational ambidexterity involves combining the efforts of different organizations to carry out exploration and exploitation (mergers and acquisitions, alliances). The article also reveals inefficient practices that lead to a decrease in company performance in the implementation of organizational ambidexterity. As a result, the conclusion is made that there is the need for further study of the methods and mechanisms for the practical implementation of organizational ambidexterity, in particular the transition between exploration and exploitation within the framework of sequential ambidexterity, mechanisms for finding the optimal ratio of incremental and radical innovations depending on environmental conditions, as well as the creation of specific tools for evaluating the effectiveness and the prospects of this or that type of ambidexterity for the company, taking into account its impact on the key stakeholders of the organization.

### Keywords

Organizational ambidexterity, strategic management, exploration and exploitation, innovation, structural ambidexterity, sequential ambidexterity, contextual ambidexterity, interorganizational ambidexterity.

## **Введение**

Отличительной особенностью нашего времени является быстрое сжатие циклов обновления технологий: инновационные циклы «уже сейчас короче, чем жизнь одного поколения»<sup>1</sup>, и скорость создания и внедрения прорывных инноваций увеличивается. Это требует от организаций постоянного внимания к инновациям в своей отрасли, так как от этого напрямую зависит конкурентоспособность и выживание в долгосрочной (а зачастую и среднесрочной) перспективе. Такое положение вещей побуждает компании, обладающие достаточными ресурсами и амбициями, к параллельному осуществлению как приростных (улучшающих) инноваций, целью которых является усовершенствование существующих продуктов и услуг компании, так и базисных (радикальных), направленных на создание принципиально новых продуктов, услуг и технологий и вывод компании на новые рынки.

Однако на практике редкой организации удастся эффективно реализовывать и приростные, и базисные инновации ввиду принципиальных различий в их сущности, подходах и технологиях. Проблема нахождения оптимального баланса между улучшающими и радикальными нововведениями является ядром концепции организационной амбидекстрии, которая считается одним из перспективных направлений развития современного стратегического менеджмента [Strategic Management 2021, 10]. Вместе с тем в отечественной литературе организационной амбидекстрии посвящено очень малое число публикаций<sup>2</sup>. С учетом высокой оценки данной концепции в зарубежной литературе представляется полезным проведение всестороннего анализа теоретических основ и актуальных векторов развития данной концепции.

Цель настоящего исследования — провести анализ трансформации научно-исследовательских практик и подходов к пониманию организационной амбидекстрии и проследить траектории научной преемственности в изучении данной проблематики.

## **Обзор литературы**

Организационная амбидекстрия получила свое концептуальное оформление в статье Дж. Марча, опубликованной в 1991 году, в которой, рассматривая организацию как адаптивную систему, автор выделил дихотомию «исследования — эксплуатация» и определил природу и специфику данных видов деятельности, реализуемых в рамках одной организации [March 1991]. С этого момента изучение функционирования и развития организации через призму инноваций в исследовательской и эксплуатационной деятельности стали неотъемлемыми составляющими целого ряда научных направлений в менеджменте, маркетинге, стратегическом, финансовом и инновационном менеджменте. В частности, концепция организационной амбидекстрии разрабатывается в рамках теории организационного обучения [Greve 2020; Choi, McNamara 2018], концепции динамических способностей [Úbeda-García et al. 2020; O'Reilly, Tushman 2013], стратегий слияний и поглощений и создания альянсов [Stettner, Lavie 2014], а также эволюционной экономики и открытых инноваций [Wilden et al. 2018].

Помимо этого, в качестве отдельного исследовательского направления можно выделить уточнение понятийного аппарата и углубление анализа управленческого и финансового инструментария концепции организационной амбидекстрии. В частности, Т. Свифт рассматривает соотношение расходов на инновационную составляющую эксплуатационной деятельности и на собственно прорывные НИОКР в рамках исследовательской деятельности, изменение этого

<sup>1</sup> Прорывные инновации: человек 2.0: доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 4–8 апреля 2022 г. М.: НИУ ВШЭ, 2022. С. 4.

<sup>2</sup> В частности, в научной библиотеке eLibrary по запросу «организационная амбидекстрия» найдено всего 11 работ.

соотношения и его влияние на производительность фирмы [Swift 2016]. Е. Мавруди и соавторы также изучают проблему затрат на исследование и эксплуатацию в контексте повышения производительности, однако акцент делается не на объеме инвестиций, а на скорости, с которой компания переключается с одного вида деятельности на другой. По мнению ученых, быстрый переход от одного вида деятельности к другому снижает производительность, так как увеличиваются потери от сокращения времени, необходимого для обучения сотрудников. Вместе с тем многое зависит и от характера отрасли: исследование показало, что быстрое переключение с эксплуатации на исследование позволяет фирме получить дополнительные конкурентные преимущества в динамично развивающихся высокотехнологичных отраслях [Mavrouti et al. 2020].

Следует отметить, что в большей части публикаций, посвященных вопросам организационной амбидекстрии, данная проблема раскрывается на примере деятельности коммерческих компаний. Однако ряд исследователей рассматривают возможности применения организационной амбидекстрии и в сфере государственного управления. Так, К. Новацки и Э. Манк предложили дополнительно наделять некоторые органы государственной власти полномочиями по проведению исследовательской деятельности и созданию инноваций, нацеленных на повышение эффективности государственного управления (на примере Австралии) [Nowacki, Monk 2020]. Однако следует отметить, что подобные исследовательские полномочия должны быть приняты другими органами государственной власти и управления, а результаты инновационной деятельности интегрированы в систему государственного управления на законодательном, организационном и морально-этическом уровнях, что представляется труднодостижимым, особенно в долгосрочной перспективе.

В работах российских исследователей организационная амбидекстрия рассматривается в качестве основы организационной гибкости [Плотников 2021, 4859] и гибридного подхода в управлении проектами [Буренина, Митрофанова 2020; Титов, Титова 2022]. Подчеркивается также высокое значение организационной амбидекстрии для компаний, действующих в высоко турбулентной среде [Чаплина, Максименко 2021]. Помимо этого, методология организационной амбидекстрии косвенно затрагивается в работах, посвященных деятельности инновационно-промышленных кластеров [Чаплыгин и др. 2021] и «умных компаний» на региональном уровне [Чурсин и др. 2021].

На основе проведенного анализа литературы, посвященной проблемам организационной амбидекстрии, можно сделать вывод, что данная концепция раскрывается за редким исключением на примере высокотехнологичных компаний, промышленных предприятий и сферы услуг. Вместе с тем возможности применения организационной амбидекстрии в социальной сфере (образование, наука, здравоохранение) представляются перспективными, что требует дополнительного изучения теоретических и методологических основ данной концепции.

### ***Природа организационной амбидекстрии***

Краеугольным камнем организационной амбидекстрии является поиск равновесия между двумя видами деятельности, свойственными современным организациям, — исследованием и эксплуатацией. Под исследовательской деятельностью здесь понимается разработка базисных (прорывных) инноваций, в корне изменяющих основную деятельность компании. Для исследовательской деятельности характерны поиск, гибкость, риск, экспериментирование, открытия и инновации. Ее результаты зачастую неопределенны (или даже отрицательны), имеют длительные горизонты отдачи и не всегда привязаны

к конкретной организации. Эксплуатация в концепции организационной амбидекстрии сводится к разработке улучшающих (приростных) инноваций для постоянного совершенствования производимых компанией продуктов и услуг, а также расширения существующих компетенций и технологий [March 1991, 71, 73, 85]. Организационными характеристиками эксплуатации являются низкий уровень риска, приоритет краткосрочных целей, рутинизация и бюрократизация [Чаплина, Максименко 2021, 65–66].

Исследование и эксплуатация, таким образом, представляют собой принципиально разные виды деятельности, конкурирующие за ограниченные ресурсы [March 1991, 71] и реализуемые в рамках различных организационных процессов. Процессы, связанные с эксплуатацией, базируются на существующих знаниях фирмы, тем самым способствуя увеличению согласованности, стабильности и контроля. Напротив, процессы исследовательской деятельности заключаются в поиске новых знаний, что требует увеличения гибкости и принятия более высоких рисков [Stettner, Lavie 2014, 1906]. При этом следует отметить, что поиск новых альтернатив (исследования) снижает скорость, с которой совершенствуется текущая деятельность компании (эксплуатация), и наоборот — развитие основных продуктов и услуг снижает привлекательность прорывных инноваций для фирмы. Поиск равновесия между исследованием и эксплуатацией осложняется тем, что напряженность между этими видами деятельности возникает одновременно на трех уровнях: индивидуальном, организационном (структурном и процессном) и на уровне социальной системы (контекстном) [March 1991, 72].

Практическая реализация организационной амбидекстрии осложняется также распространенными практиками и моделями поведения, приводящими к снижению эффективности деятельности компании в долгосрочной перспективе. К ним можно отнести эффект колеи (path dependence), ловушку успеха и ловушку неудачи. Эффект колеи в контексте организационной амбидекстрии проявляется во влиянии положительной обратной связи от приростных инноваций, провоцирующей избыточный фокус на эксплуатации в ущерб исследовательской деятельности, что в перспективе негативно сказывается на адаптивных возможностях компании и ее конкурентоспособности в будущем [Ibid., 73]. Ловушка успеха также связана с чрезмерной фокусировкой на эксплуатационной деятельности: компания занимается постоянным совершенствованием своих продуктов и услуг, не уделяя должного внимания инновационной деятельности и изменениям в отрасли [Úbeda-García et al. 2020, 365]. Следует отметить, что «эксплуатация явно преобладает над исследованиями на практике, поскольку компании с большей вероятностью выберут гарантированную доходность и низкие риски» [Чаплина, Максименко 2021, 65]. Ловушка неудачи, напротив, связана с чрезмерной исследовательской деятельностью, когда новые идеи не развиваются в достаточной степени и не приносят дохода компании [Úbeda-García et al. 2020, 365].

Однако, несмотря на принципиальные отличия в реализации эксплуатационной и исследовательской деятельности, а также угрозу попасть в рассмотренные выше «ловушки», многие исследователи сходятся во мнении, что нахождение оптимального баланса между исследованием и эксплуатацией возможно как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

### ***Организационная амбидекстрия: основные подходы***

В настоящее время принято выделять четыре основных подхода к реализации организационной амбидекстрии: последовательный, структурный, контекстуальный и межорганизационный.

*Последовательная амбидекстрия* предполагает чередование во времени периодов исследований и периодов эксплуатации. Принято считать, что последовательная амбидекстрия более эффективна в стабильной внешней среде и для небольших фирм, которым не хватает ресурсов для одновременного осуществления исследований и эксплуатации [O'Reilly, Tushman 2013, 328]. Однако ряд исследователей указывают на высокие затраты на переход от одного вида деятельности к другому [Чаплина, Максименко 2021, 66], что ставит под сомнение тезис о финансовой обоснованности выбора данного типа амбидекстрии. Необходимо отметить, что в литературе недостаточно внимания уделяется проблеме перехода от исследовательской деятельности к эксплуатации. В большинстве работ исследователи ограничиваются лишь констатацией самого факта переключения с одного режима на другой<sup>3</sup>.

Главная идея *структурной амбидекстрии* заключается в структурном обособлении исследования и эксплуатации путем создания автономных подразделений, причем для каждого вида деятельности разрабатывается свой набор компетенций и система стимулирования [O'Reilly, Tushman 2013, 328]. Такой подход позволяет снизить напряженность между ними и повысить производительность ввиду увеличения концентрации и специализации сотрудников данных подразделений.

Принципиальное значение для успеха структурной амбидекстрии имеют активные и последовательные действия руководства компании, направленные на объединение усилий исследовательских и эксплуатационных отделов для достижения общей стратегической цели на базе общих корпоративных ценностей. Важной задачей является также создание и поддержание механизмов обмена знаниями и совместного использования организационных ресурсов [Úbeda-García et al. 2020, 364]. В этом и заключается главная уязвимость данного подхода: руководство компании является основным (часто единственным) связующим звеном между подразделениями исследований и эксплуатации, и в случае, если топ-менеджменту не удастся наладить процессы обмена знаниями, создать формальные и неформальные механизмы интеграции, деятельность данных подразделений может потерять изначальную фокусировку, начать развиваться в разных направлениях и перестать приносить прибыль. Необходимо отметить, что диссонанс между стилем руководства и типом проекта является более разрушительным в исследовательской деятельности, чем в эксплуатационной. Успех структурной амбидекстрии, таким образом, в большой степени зависит от эффективного лидерства, призванного снимать напряжение, возникающее в связи с реализацией множественных задач, а также задавать общий вектор развития организации.

Однако проблема руководства и лидерства в условиях организационной амбидекстрии, по мнению исследователей, является недостаточно изученной: остается открытым вопрос, касающийся конкретных моделей лидерства в исследованиях и эксплуатации и в ситуации переключения между данными видами деятельности. Ведь зачастую проблема организации заключается не в недостаточности ресурсов, а в неспособности менеджмента изменить процессы для эффективного их использования [O'Reilly, Tushman 2013, 332].

В отличие от структурной амбидекстрии, предполагающей разрешение противоречий между исследованием и эксплуатацией на организационном уровне, *контекстуальная амбидекстрия* предполагает решение данной проблемы на уровне индивидуальном. Сотрудник компании может самостоятельно определять и варьировать соотношение

<sup>3</sup> Например, Ч. О'Рейли и М. Ташман приводят в качестве успешного опыта применения контекстуального, структурного и последовательного подходов к амбидекстрии историю развития компании Hewlett-Packard, констатируя факт перехода с одного режима на другой, однако не уделяя внимание тому, как именно данный переход был осуществлен [O'Reilly, Tushman 2013, 330].

исследования и эксплуатации в своей деятельности [Ibid., 327]. Для этого принципиально важное значение имеет организационный контекст, который будет побуждать людей принимать собственные решения относительно оптимального распределения рабочего времени.

Исследователи выделяют две группы факторов, влияющих на создание оптимальной для амбидекстрии организационной среды, — социальный контекст и контекст управления эффективностью. Социальный контекст (social context) объединяет в себе комплекс мер по поддержке инициатив сотрудников и созданию доверительной атмосферы, чтобы помочь сотрудникам совмещать исследовательскую и эксплуатационную деятельность с минимальным напряжением. К ним относятся поддержка низовых инициатив, постоянная обратная связь и внимание менеджмента к возникающим у сотрудников трудностям. Создание контекста управления эффективностью (performance management context) направлено на усиление инновационной составляющей и увеличение отдачи от исследований и эксплуатации посредством побуждения сотрудников к оптимизации и повышению эффективности своей деятельности. Это достигается за счет поиска и распространения лучших практик, обновления стандартов деятельности и создания дополнительных стимулов по укреплению производственной дисциплины [Úbeda-García et al. 2020, 364]. Большую роль здесь играет создание особой организационной культуры, которая способствовала бы укреплению общей идентичности [O'Reilly, Tushman 2013, 333].

В практической деятельности можно наблюдать объединение данных подходов. Более того, ряд исследователей сходятся во мнении, что компании создают более удачные решения, когда сочетают структурную дифференциацию с организационным контекстом. Это объясняется тем, что структурная амбидекстрия исходит из наличия принципиальных различий в исследовательской и эксплуатационной деятельности, которые требуют разведения по разным структурным единицам. Контекстуальная амбидекстрия, напротив, направлена на их интеграцию и выступает в качестве посредника между исследованиями и эксплуатацией [Úbeda-García et al. 2020, 365; O'Reilly, Tushman 2013, 330]. Вместе с тем параллельная реализация исследований и эксплуатации в рамках одной организации таит в себе дополнительные трудности. Они связаны с появлением негативных эффектов обучения, возникающих при использовании методов и приемов, характерных для эксплуатации, в исследовательской деятельности, и наоборот [Stettner, Lavie 2014, 1906]. Одним из способов снижения внутренней напряженности между исследованиями и эксплуатацией и решения возникающих противоречий является вывод исследовательских (реже эксплуатационных)<sup>4</sup> подразделений за рамки организации посредством создания альянсов. Такой подход получил название межорганизационной амбидекстрии.

*Межорганизационная амбидекстрия* (interorganizational ambidexterity) предполагает объединение усилий разных организаций для осуществления исследовательской и эксплуатационной деятельности. Совместная эксплуатация реализуется в рамках сотрудничества компаний для решения задач, направленных на использование и расширение уже существующих знаний. Совместная исследовательская деятельность, напротив, имеет своей главной целью создание нового знания для обеих организаций [Úbeda-García et al. 2020, 365]. Компания, таким образом, привносит новые знания в свою деятельность через исследовательские альянсы,

<sup>4</sup> Осуществление межорганизационной эксплуатационной деятельности посредством создания альянсов и партнерств не позволяет фирме полагаться исключительно на внутренние знания, что требует корректировки внутренних процессов и разработки специальных процедур взаимного обмена и объединения знаний организаций-партнеров, что, в свою очередь, ограничивает преимущества опоры исключительно на свои внутренние знания, заключающиеся в стабильности и надежности. Следовательно, по сравнению с осуществлением внутренней эксплуатации, партнерства в эксплуатации уменьшают ее ценность для компании [Stettner, Lavie 2014, 1910–1911].

используя при этом внутренние знания для совершенствования существующих продуктов и услуг. Преимуществом межорганизационной амбидекстрии является разведение ресурсов (финансовых, человеческих, материальных), предназначенных для внутренней эксплуатационной деятельности и внешних исследований посредством создания альянсов. Разделение исследования и эксплуатации уменьшает взаимозависимость данных видов деятельности и позволяет обойти необходимость поддержки конфликтующих организационных процедур в рамках каждого из них [Stettner, Lavie 2014, 1907–1909]. Это способствует повышению производительности компании, позволяя сохранять преимущества специализации и избегать негативного переноса конфликтующих организационных процедур.

Традиционная форма баланса между исследовательской и эксплуатационной деятельностью в рамках одной организации может быть невыгодна для компании. Исследования доказывают, что производительность фирмы падает, когда она выводит на рынок продукты, основанные на новых знаниях, и одновременно совершенствует свои ранее разработанные продукты, основанные на устоявшихся знаниях. Такое снижение производительности может быть вызвано отсутствием возможности для компании приобрести требуемый опыт и, как следствие, необходимостью полагаться на непоследовательные процедуры, которые вызывают дополнительное напряжение и ухудшают координацию, тем самым подрывая маркетинг и разработку продукта [Ibid., 1923]. Реализация исследовательской деятельности посредством создания альянсов и поглощений, напротив, позволяют получить быстрый доступ к новым знаниям и навыкам, не создавая дополнительного организационного напряжения. Альянсы и поглощения позволяют фирме получить непосредственный контроль над знаниями, которые полностью отличаются от ее внутренних знаний, не требуя родства, сходства или комбинаторности. Таким образом, повышению производительности фирмы будет способствовать осуществление внешней исследовательской деятельности (через создание альянсов) и внутренней эксплуатации (отдача от которой напрямую зависит от способности фирмы использовать свои внутренние знания и располагаемые компетенции в знакомых областях) [Ibid., 1904, 1910–1911].

Каждый подход требует специфических управленческих действий со стороны менеджмента организации. Структурная амбидекстрия вызывает необходимость построения особой системы обмена знаниями и интеграции выходных данных между подразделениями исследований и эксплуатации. Разведение исследований и эксплуатации во времени в рамках последовательной амбидекстрии остро ставит проблему управления переходами между данными видами деятельности. Межорганизационная амбидекстрия требует определения индивидуального режима работы (стиля руководства, системы поощрений и проч.) в бизнес-единицах, занимающихся исследованиями и эксплуатацией, для преодоления инерционного давления. И, несмотря на то, что на настоящий момент межорганизационная амбидекстрия рассматривается как одна из наиболее перспективных форм нахождения баланса между исследованием и эксплуатацией [Ibid., 1924], следует обратить внимание, что в каждом конкретном случае необходимо проводить тщательный анализ затрат, которые понадобятся для перехода от одного типа амбидекстрии к другому. В ряде случаев издержки на переход от внутриорганизационной амбидекстрии к межорганизационной при определенных обстоятельствах могут перевесить преимущества.

### **Заключение**

Организационная амбидекстрия не сводится к простому стремлению фирмы повысить эффективность своей деятельности и конкурентоспособность за счет нахождения оптимального баланса между исследовательской деятельностью и эксплуатацией. Она направлена на развитие собственного потенциала компании, необходимого для успеха на новых рынках, который позволит фирме обеспечить выживание в длительном периоде в изменяющихся условиях внешней среды.

Для успешного осуществления организационной амбидекстрии необходимо отойти от традиционного восприятия исследований и эксплуатации как конкурирующих и конфликтующих видов деятельности, описанных в работе Дж. Марча. Необходимо рассматривать приростные и базисные инновации с позиций взаимного дополнения и усиления. Только системный стратегический взгляд на развитие организации позволит использовать сильные стороны амбидекстрии, избегая при этом конфликтов и «ловушек».

При это важно понимать, что в краткосрочной перспективе амбидекстрия малоэффективна, поскольку требует дублирования усилий и дополнительных затрат на инновации, далеко не все из которых будут успешными [O'Reilly, Tushman 2013, 333]. В этой связи решение компании о реализации того или иного типа амбидекстрии требует глубокого стратегического анализа внутренней и внешней среды, а также знаний и навыков применения современных инструментов эффективной организации исследовательской и эксплуатационной деятельности. Это ставит вопрос о необходимости дальнейшего исследования методов и механизмов практической реализации организационной амбидекстрии. В частности, важной задачей является изучение перехода между исследованиями и эксплуатацией в рамках последовательной амбидекстрии, механизмов поиска оптимального соотношения приростных и базисных инноваций в зависимости от условий внешней среды, а также создание конкретных инструментов для оценки эффективности и перспектив того или иного типа амбидекстрии для компании. Помимо этого, большой практический интерес представляет анализ влияния различных типов амбидекстрии (и переключения между ними) на ключевых стейкхолдеров компаний, что представляется перспективным полем для будущих исследований.

### **Список литературы:**

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 (Москва, 01–02 апреля 2020 г.). М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020. С. 50–55.

Плотников А.В. Концептуальная модель организационной гибкости // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 12. С. 4851–4862. DOI: [10.18334/ce.15.12.113931](https://doi.org/10.18334/ce.15.12.113931)

Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии // Управленческие науки. 2022. Т. 12. № 2. С. 55–67. DOI: [10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67](https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67)

Чаплина А.Н., Максименко И.А. Новая управленческая парадигма обеспечения баланса между исследованиями и эксплуатацией в целях достижения конкурентной устойчивости // Проблемы современной экономики. 2021. № 2(78). С. 64–68.

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. С. 160–167. DOI: [10.37220/МИТ.2021.52.2.023](https://doi.org/10.37220/МИТ.2021.52.2.023)



Чурсин А.А., Юдин А.В., Грошева П.Ю., Мыслякова Ю.Г., Неклюдова Н.П. Оценка предрасположенности территорий к размещению «умных» компаний // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14. № 3. С. 99–117. DOI: [10.15838/esc.2021.3.75.6](https://doi.org/10.15838/esc.2021.3.75.6)

Choi S., McNamara G. Repeating A Familiar Pattern in a New Way: The Effect of Exploitation and Exploration on Knowledge Leverage Behaviors in Technology Acquisitions // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. Is. 2. P. 356–358. DOI: [10.1002/smj.2677](https://doi.org/10.1002/smj.2677)

Greve H.R. Learning Theory: The Pandemic Research Challenge // Journal of Management Studies. 2020. Vol. 57. Is. 8. P. 1759–1762. DOI: [10.1111/joms.12631](https://doi.org/10.1111/joms.12631)

March J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning // Organization Science, 1991. Vol. 2. Is. 1. P. 71–87.

Mavroudi E., Kesidou E., Pandza K. Shifting Back and Forth: How Does the Temporal Cycling between Exploratory and Exploitative R&D Influence Firm Performance? // Journal of Business Research. 2020. Vol. 110. P. 386–396. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.01.056](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.056)

Nowacki C., Monk A. Ambidexterity in Government: The Influence of Different Types of Legitimacy on Innovation // Research Policy. 2020. Vol. 49. Is. 1. DOI: [10.1016/j.respol.2019.103840](https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103840)

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

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)

Strategic Management: State of the Field and Its Future / ed. by I.M. Duhaime, M.A. Hitt, M.A. Lyles. Oxford: Oxford University Press, 2021.

Swift T. The Perilous Leap Between Exploration and Exploitation // Strategic Management Journal. 2016. Vol. 37. Is. 8. P. 1688–1698. DOI: [10.1002/smj.2423](https://doi.org/10.1002/smj.2423)

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)

Wilden R., Hohberger J., Devinney T.M., Lavie D. Revisiting James March (1991): Whither Exploration and Exploitation? // Strategic Organization. 2018. Vol. 16. Is. 3. P. 352–369. DOI: [10.1177/14761270187650](https://doi.org/10.1177/14761270187650)

### References:

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, 01–02 April 2020)*. Moscow: MGTU im. N.E. Baumana. P. 50–55.

Chaplina A.N., Maksimenko I.A. (2021) New Managerial Paradigm to Attain Balance between Research and Operation for the Purposes of Gaining Competitive Advantages. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. No. 2(78). P. 64–68.

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. P. 160–167. DOI: [10.37220/MIT.2021.52.2.023](https://doi.org/10.37220/MIT.2021.52.2.023)

Choi S., McNamara G. (2018) Repeating A Familiar Pattern in a New Way: The Effect of Exploitation and Exploration on Knowledge Leverage Behaviors in Technology Acquisitions. *Strategic Management Journal*. Vol. 39. Is. 2. P. 356–358. DOI: [10.1002/smj.2677](https://doi.org/10.1002/smj.2677)

Chursin A.A., Yudin A.V., Grosheva P.Yu., Myslyakova Yu.G., Neklyudova N.P. (2021) Territories' Predisposition Assessment to "Smart" Companies' Location. *Ekonomicheskkiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. Vol. 14. No. 3. P. 99–117. DOI: [10.15838/esc.2021.3.75.6](https://doi.org/10.15838/esc.2021.3.75.6)

Duhaime I.M., Hitt M.A., Lyles M.A. (eds.) (2021) *Strategic Management. State of the Field and Its Future*. Oxford: Oxford University Press.

Greve H.R. (2020) Learning Theory: The Pandemic Research Challenge. *Journal of Management Studies*. Vol. 57. Is. 8. P. 1759–1762. DOI: [10.1111/joms.12631](https://doi.org/10.1111/joms.12631)

March J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. Vol. 2. Is. 1. P. 71–87.

Mavroudi E., Kesidou E., Pandza K. (2020) Shifting Back and Forth: How Does the Temporal Cycling Between Exploratory and Exploitative R&D Influence Firm Performance? *Journal of Business Research*. Vol. 110. P. 386–396. DOI: [10.1016/j.jbusres.2020.01.056](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.056)

Nowacki C., Monk A. (2020) Ambidexterity in Government: The Influence of Different Types of Legitimacy on Innovation. *Research Policy*. Vol. 49. Is. 1. DOI: [10.1016/j.respol.2019.103840](https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103840)

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

Plotnikov A.V. (2021) Organizational Agility Conceptual Model. *Kreativnaya ekonomika*. Vol. 15. No. 12. P. 4851–4862. DOI: [10.18334/ce.15.12.113931](https://doi.org/10.18334/ce.15.12.113931)

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)

Swift T. (2016) The Perilous Leap Between Exploration and Exploitation. *Strategic Management Journal*. Vol. 37. Is. 8. P. 1688–1698. DOI: [10.1002/smj.2423](https://doi.org/10.1002/smj.2423)

Titov S.A., Titova N.V. (2022) Hybrid Project Management Methodologies as a Sign for Organizational Ambidexterity. *Upravlencheskiye nauki*. Vol. 12. No. 2. P. 55–67. DOI: [10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67](https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67)

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)

Wilden R., Hohberger J., Devinney T.M., Lavie D. (2018) Revisiting James March (1991): Whither Exploration and Exploitation? *Strategic Organization*. Vol. 16. Is. 3. P. 352–369. DOI: [10.1177/14761270187650](https://doi.org/10.1177/14761270187650)

Дата поступления/Received: 04.03.2023