

Научная статья



DOI: 10.55959/MSU2073-2643-22-2025-1-100-123

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: ОЦЕНКА УРОВНЯ АМБИДЕКСТРИИ ОТРАСЛИ

А.А. Сидорова

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация

Sidorova_A@spa.msu.ru

Аннотация. Статья посвящена проблеме применения концепции организационной амбидекстрии, являющейся новым подходом к анализу и управлению инновационной деятельностью коммерческих компаний, для сферы высшего образования. Делается вывод о необходимости уточнения содержания понятий исследовательской и эксплуатационной деятельности для организаций высшего образования ввиду отличительных особенностей данной сферы: проведение научных исследований входит в число основных задач университетов, прибыль не является главной целью их деятельности, а доля государственного финансирования научных исследований в секторе высшего образования составляет более 60%. В качестве оснований для разведения исследований и эксплуатации предлагается применять три критерия: создание нового знания, наличие непосредственного заказчика и форму представления научных результатов. Таким образом, к исследовательской деятельности вузов предлагается относить проведение фундаментальных исследований, а к эксплуатационной — проведение прикладных исследований и разработок.

По итогам проведенной оценки отраслевой ориентации НИОКР был сделан вывод о том, что сектор высшего образования в России является отраслью амбидекстром, так как образовательные организации осуществляют как фундаментальные, так и прикладные исследования и разработки. Вместе с тем считается, что для отдельно взятой организации, функционирующей в отрасли амбидекстре, выгоднее придерживаться одной из стратегий НИОКР (исследовательской или эксплуатационной). Однако именно двуединый характер исследовательской и эксплуатационной деятельности в университетах дает им возможность эффективно реализовывать свои основные миссии — образовательную и научно-исследовательскую, а также осуществлять трансфер знаний и технологий. В этой

связи возрастает роль государства в стимулировании образовательных организаций к проведению не только прикладных, но и фундаментальных исследований, так как позволит обеспечить единство развития науки и производственной системы для укрепления технологического суверенитета Российской Федерации.

Ключевые слова: организационная амбидекстрия, технологический суверенитет, отраслевая ориентация НИОКР, исследования и эксплуатация, инновации.

Для цитирования: Сидорова А.А. Высшее образование в современной России: оценка уровня амбидекстрии отрасли // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 1. С. 100–123.

Дата поступления в редакцию: 20.12.2024

HIGHER EDUCATION IN MODERN RUSSIA: ASSESSING THE LEVEL OF INDUSTRY AMBIDEXTERITY

Sidorova A.A.

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

Sidorova_A@spa.msu.ru

Abstract. The article is devoted to the problem of applying the concept of organizational ambidexterity, which is a new approach to the analysis and management of innovative activities of commercial companies, to the field of higher education. It is concluded that it is necessary to clarify the content of the concepts of exploration and exploitation for higher education organizations due to the distinctive features of this sphere: conducting scientific research is one of the main tasks of universities, profit is not the main goal of their activities, and the share of state funding for scientific research in the higher education sector is more than 60%. As a basis for distinguishing these concepts, it is proposed to apply three criteria: the creation of new knowledge, the presence of a direct customer and the form of presentation of scientific results. Thus, it is proposed to classify fundamental research as exploration, and applied research and development as exploitation.

Based on the results of the conducted assessment of the industry R&D orientation, it was concluded that the higher education sector in Russia is an ambidextrous industry, since educational organizations carry out both fundamental and applied research and development. At the same time, it is believed that for a single organization operating in an ambidextrous industry, it is more advantageous to adhere to one of the R&D strategies (exploration or exploitation). However, it is the dual nature of exploration and exploitation

activities in universities that enables them to effectively implement their main missions — educational and scientific research, as well as to transfer knowledge and technology. In this regard, the role of the state in stimulating educational organizations to conduct not only applied, but also fundamental research is increasing, since it will ensure the unity of the development of science and the production system to strengthen the technological sovereignty of the Russian Federation.

Key words: organizational ambidexterity, technological sovereignty, industry R&D orientation, exploration and exploitation, innovation.

For citation: *Sidorova A.A. Higher education in modern Russia: assessing the level of industry ambidexterity // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2025. Vol. 22. № 1. P. 100–123.*

Received: 20.12.2024

Введение

В настоящее время мировая экономика характеризуется высокой степенью волатильности, проявляющейся в разрушении многолетних экономических связей, росте инфляции, нестабильности валютных курсов и цен на энергоносители и драгоценные металлы¹. Глубинными причинами возрастающей нестабильности экономической системы являются совпавшие во времени процессы смены технологического² и мирохозяйственного укладов (по типологии академика С.Ю. Глазьева). В отличие от жизненного цикла технологического уклада, сопоставимого с длинными волнами Н.Д. Кондратьева, смена мирохозяйственного уклада представляет собой глобальный процесс изменения вековых системных циклов накопления капитала³. В такие периоды открываются дополнительные возможности для совершения рывка в экономическом развитии, в частности за счет развития высокотехнологичных отраслей и сквозных технологий.

¹ Си Фуянь, Бобылева А.З., Барабошкина А.В. Глобальные трансформации: тенденции к росту неустойчивости и драйверы устойчивого развития в современных условиях // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 91.

² Под технологическим укладом принято понимать «совокупность технологически сопряженных производств, связанных друг с другом технологическими цепочками и образующих воспроизводящую целостность» (Глазьев С.Ю., Ткачук С.П. О параметрах экономического развития в ЕАЭС до 2035 года // Международная торговля и торговая политика. 2023. № 9 (1). С. 97).

³ Глазьев С.Ю., Косакян Д.Л. Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в Российской экономике // Экономика науки. 2024. № 10 (2). С. 11–29.

В этой связи актуализируется проблема интенсификации инновационного развития всех отраслей экономики, и роль образовательных и научных организаций в этом процессе будет только возрастать. На первый план выходит проблема согласованности инновационных процессов университетов и предприятий для обеспечения «бесшовного» трансфера технологий и достижения максимального синергетического эффекта.

Для решения данных задач перспективным представляется применение концепции организационной амбидекстрии, являющейся относительно новым подходом к анализу и управлению инновационной деятельностью коммерческих компаний для сектора высшего образования. В частности, необходимо уточнить содержание понятий исследовательской и эксплуатационной деятельности для организаций высшего образования, а также провести оценку уровня амбидекстрии самого сектора высшего образования в России.

Обзор литературы

Концепция организационной амбидекстрии была сформулирована Дж. Марчем в 1991 г. в рамках теории организационного обучения. Дж. Марч разделяет инновационную деятельность организации на исследовательскую (под которой понимается разработка базисных (прорывных) инноваций) и эксплуатационную (разработка улучшающих (приростных) инноваций). При этом Марч рассматривает эти два вида деятельности как конкурирующие за ограниченные организационные ресурсы⁴.

В дальнейшем организационную амбидекстрию стали изучать через призму других концепций и областей научного знания — концепции динамических способностей⁵, экономики знаний⁶, эволю-

⁴ March J.D. Exploration and Exploitation in Organizational Learning // *Organizational Science*, 1991. Vol. 2. Is. 1. P. 71–87.

⁵ 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; O'Reilly C.A., Tushman M. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future // *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27. Is. 4. P. 324–338.

⁶ Kazimi A., Khorshid S. The Impact of Knowledge Management Strategies on Organizational Ambidexterity Mediated by Organizational Learning Capability // *Sprink Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 2023. No. 2 (12). P. 91–103; Fernández-Mesa A., Clarke R., García-Granero A., Herrera J., Jansen J.J.P. Knowledge network and middle management involvement as determinants of TMT members' ambidexterity: A multilevel analysis // *Long Range Planning*. 2023. № 56. P. 1–20.

ционной экономики и открытых инноваций⁷, организационного проектирования⁸, управления человеческими ресурсами⁹. При этом все большее число исследователей воспринимало исследование и эксплуатацию с позиций взаимного дополнения, а не только конкуренции.

В настоящее время одним из наиболее популярных среди зарубежных исследователей направлений является изучение влияния организационной амбидекстрии на эффективность деятельности и производительность организации¹⁰. В большинстве публикаций отмечается наличие положительных эффектов ее применения, однако ряд исследователей ставит под сомнения перспективность объединения «конкурирующих» видов инновационной деятельности в рамках одной организации¹¹.

Отечественные исследователи рассматривают организационную амбидекстрию как один из способов обеспечения устойчивости организации в условиях быстро меняющейся внешней среды, в частности — в контексте цифровой трансформации экономики¹²

⁷ 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.

⁸ Kassotaki O. Review of Organizational Ambidexterity Research // *SAGE Open*, 2022. P. 1–22.

⁹ Wang C., Zhang M., Ma H. The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance // *Frontiers in Psychology*. 2024. P. 1–15.

¹⁰ Kafetzopoulos P., Psomas E., Katou A.A. Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity // *Sustainability*. 2023. № 15. P. 1–15; Khairy H.A., Baquero A., Al-Romeedy B.S. The Effect of Transactional Leadership on Organizational Agility in Tourism and Hospitality Businesses: The Mediating Roles of Organizational Trust and Ambidexterity // *Sustainability*. 2023. No. 15. P. 1–21; Solís-Molina M., Hernández-Espallardo M., Rodríguez-Orejuela A. Performance implications of organizational ambidexterity // *Journal of Technology Management & Innovation*. 2022. Vol. 17. Issue 1. P. 38–49; Swift T. The Perilous Leap Between Exploration and Exploitation // *Strategic Management Journal*. 2016. Vol. 37. Is. 8. P. 1688–1698; Talaja A., Škokić V., Mise N. Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness // *Cogent Business & Management*. 2023. № 10. P. 1–21.

¹¹ Kafetzopoulos D. Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty // *Business Process Management Journal*, 2021. Vol. 27. No. 3. P. 922–923.

¹² Абрамов И.В. Организационная амбидекстрия как способ устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации экономики // *Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций. Сборник статей XI Международной научно-практической конференции*. Пенза, 2023. С. 3–7; Глухова Е.В. Амбидекстрия в управлении знаниями в контексте цифровой трансформации // *Экономика. Право. Общество*:

и противодействия угрозам пандемии COVID-19¹³, а также как основу организационной гибкости¹⁴ и гибридного подхода в управлении проектами¹⁵. Вместе с тем в работах, посвященных развитию научно-технического потенциала промышленных кластеров и деятельности организаций высшего образования, проблематика организационной амбидекстрии затрагивается лишь косвенно¹⁶.

Подходы к разделению исследовательской и эксплуатационной деятельности в рамках концепции организационной амбидекстрии

Организационная амбидекстрия представляет собой способность организации одновременно осуществлять исследовательскую и эксплуатационную деятельность. Исследовательская деятельность заключается в разработке базисных (прорывных) инноваций, которые коренным образом меняют основную деятельность организации. Под эксплуатацией же принято понимать разработку улучшающих (приростных) инноваций, целью которых является совершенствование уже имеющихся у компании продуктов, услуг и технологий¹⁷.

Главное отличие данных видов деятельности друг от друга заключается в том, что исследовательская деятельность предполагает создание нового знания, а эксплуатация — использование уже существующего знания в своей инновационной деятельности. Оба

новые стратегии и вызовы. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Рязань. 2024. С. 44–48.

¹³ *Вершинина О.И.* Организационная устойчивость и практики управления человеческими ресурсами российских организаций в период пандемии COVID-19 // Организационная психология. 2022. Т. 12. № 2. С. 157–182.

¹⁴ *Плотников А.В.* Концептуальная модель организационной гибкости // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 12. С. 4851–4862.

¹⁵ *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 имени Н.Э. Баумана, 2020. С. 50–55; *Титов С.А., Титова Н.В.* Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии // Управленческие науки. 2022. Т. 12. № 2. С. 55–67.

¹⁶ *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.

¹⁷ *Сидорова А.А.* Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 98. С. 88–89.

вида деятельности являются ключевыми элементами в управлении неопределенностью внешней среды, так как позволяют организации корректировать свою стратегию и адаптироваться к внешним изменениям¹⁸.

Исследовательская деятельность имеет более отдаленные горизонты отдачи от вложений и высокие риски, поскольку даже в случае успеха проведенных исследований фирма может отказаться применять их результаты на практике из опасений, что созданные радикальные инновации могут «нарушить устоявшуюся структуру компании»¹⁹. Вместе с тем исследовательская деятельность дает возможность компаниям быстро адаптироваться к вызовам внешней среды и удовлетворить новые потребности своих клиентов. Эксплуатация же, напротив, имеет низкие риски и позволяет получить быструю отдачу от вложений. Главной ее целью является совершенствование уже существующих продуктов и услуг, а также сокращение излишних затрат на текущие операции. Реализуя данную стратегию, компании повышают свою производительность за счет совершенствования своих компетенций, продления жизненного цикла продукции, эффектах масштаба и кривой опыта²⁰.

Исследовательская и эксплуатационная деятельность, таким образом, представляют собой два вида инновационной деятельности в организации, требующие, однако принципиально отличающихся подходов к управлению, что важно учитывать при проектировании должностей и разработке системы стимулирования труда. В этой связи на первый план выходит проблема разведения данных видов деятельности на практике.

Обычно при определении *уровня амбидекстрии в конкретной компании* эксперты опираются на данные опросов менеджеров руководящего звена. Компания, придерживающаяся эксплуатационной стратегии НИОКР, регулярно производит незначительные улучшения и модификации существующих продуктов и услуг, занимается их продвижением, а также повышает эффективность

¹⁸ Hwang B.-N., Lai Y.-P., Wang C. Open innovation and organizational ambidexterity // *European Journal of Innovation Management*, 2023. Vol. 26. Issue 3. P. 863–864; O'Reilly C.A., Tushman M. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future // *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27. Is. 4. P. 324–338.

¹⁹ 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. 65.

²⁰ Mavroudi E., Kesidou E., Pandza K. Effects of ambidextrous and specialized R&D strategies on firm performance: The contingent role of industry orientation // *Journal of Business Research*, 2023. № 154. P. 2. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113353

процесса доставки продукции и развивает систему обслуживания клиентов. Компания, придерживающаяся исследовательской стратегии НИОКР, активно отслеживает изменения во внешней среде, проводит эксперименты, создает и коммерциализирует новые продукты и услуги, а также использует новые каналы сбыта своей продукции и постоянно ищет новых клиентов²¹.

Для оценки *уровня амбидекстрии отрасли в целом* (с использованием данных официальной статистики) исследователи предлагают такой подход: ежегодные инвестиции фирмы в фундаментальные и прикладные исследования отражают исследовательскую деятельность, а инвестирование в систематическое технологическое развитие — эксплуатацию. При этом под фундаментальными исследованиями авторы понимают «теоретические или экспериментальные исследования, целью которых является получение новых знаний о сути наблюдаемых явлений без изучения их конкретного практического применения»²². Прикладные исследования также направлены на создание новых знаний, однако имеют конкретную практическую цель. Систематическое технологическое развитие, в отличие от фундаментальных и прикладных исследований, не создает новые знания, но базируется на существующих знаниях в организации. Главной его целью является разработка новых продуктов и услуг или усовершенствование существующих, с опорой на располагаемые возможности компании²³. Авторы, таким образом, выделяют в качестве главного критерия разделения исследования и эксплуатации создание нового знания.

Концепция организационной амбидекстрии изначально была создана и применялась исключительно для коммерческих организаций, что наложило существенный отпечаток на разведение понятий исследовательской и эксплуатационной деятельности. Фирмы, имеющие своей главной целью получение прибыли, по своей природе не заинтересованы в «чистой науке» и проведении фундаментальных исследований, не имеющих конкретного практического применения в перспективе. Именно поэтому в бизнесе главным критерием разведения исследования и эксплуатации является именно

²¹ 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. № 9. P. 6.

²² Mavroudi E., Kesidou E., Pandza K. Effects of ambidextrous and specialized R&D strategies on firm performance: The contingent role of industry orientation // Journal of Business Research, 2023. № 154. P. 6–7.

²³ Ibid.

создание нового знания, так как подразумевается, что результаты как приростных, так и радикальных инноваций должны иметь практическую применимость, просто во втором случае у компании будут более высокие риски и меньшая вероятность быстрого непосредственного внедрения и получения отдачи от своих вложений.

Однако в последние годы методология организационной амбидекстрии стала выходить за рамки коммерческого сектора: ученые стали применять ее в сфере государственного управления²⁴ и образования²⁵, что потребовало уточнения концептуальных оснований и подходов к разведению исследований и эксплуатации. Это связано с особенностями целеполагания, финансирования и оценки результатов деятельности организаций в данных отраслях.

Рассмотрим подробнее *особенности сектора высшего образования, влияющие на реализацию организационной амбидекстрии.*

Во-первых, для образовательных организаций прибыль не является главной целью и мерилом их деятельности, что отражено в самом определении образовательной организации — «некоммерческой организации, осуществляющей на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана»²⁶. Закон уточняет понятие образовательной организации высшего образования, под которой понимается «образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность»²⁷. Проведение научных исследований, таким образом, является одной из основных целей деятельности вузов, а по-

²⁴ Nowacki C., Monk A. Ambidexterity in government: the influence of different types of legitimacy on innovation // Research Policy. 2020. № 49(1). DOI 10.1016/j.respol.2019.103840

²⁵ 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. № 29. P. 1–10; 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. No. 1. P. 695–704.

²⁶ ФЗ от 29.12.2012 N 273. Ст. 2 (ред. от 08.08.2024) «Об образовании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/ (дата обращения: 04.10.2024).

²⁷ ФЗ от 29.12.2012 N 273-ФЗ. Ст. 23. П. 2. (ред. от 08.08.2024) «Об образовании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/ (дата обращения: 04.10.2024).

казатели, отражающие научную деятельность, включены в общее число показателей эффективности деятельности организаций высшего образования²⁸.

Во-вторых, важной особенностью сферы высшего образования является высокая доля государственного финансирования научных исследований. В 2022 г. доля средств государства во внутренних затратах на исследования и разработки в секторе высшего образования составила 60,1%. Второе место среди источников финансирования занимают средства предпринимательского сектора (27,2%), третье — средства организаций сектора высшего образования (11,5%)²⁹. Следует отметить, что развитию фундаментальных исследований уделяется большое внимание со стороны государства: в 2020 г. была принята Программа фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2021–2030 гг.), главной целью реализации которой является «получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, природы»³⁰. При этом в настоящее время усиливается тенденция укрепления связи результатов научных исследований с реальными потребностями отраслей экономики. Так, с 2025 г. Минобрнауки России и Российская академия наук планируют запустить пилотный проект по модификации действующей системы государственных заданий, подключив к формированию тематики представителей крупнейших компаний, чтобы увязать конкретные потребности бизнеса с научными при-

²⁸ Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 8 июля 2024 г. № 441 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409395399/>; Перечень показателей оценки эффективности реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, в отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет» (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 22 сентября 2015 г. № 1038). URL: <https://base.garant.ru/71214508/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/#friends> (дата обращения: 05.10.2024).

²⁹ Индикаторы науки: 2024: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, М.Н. Коцмир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ, 2024. С. 268.

³⁰ Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2020 г. № 3684-р «Об утверждении Программы фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2021–2030 гг.)». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400070256/#14000> (дата обращения: 05.10.2024).

оритетами университетов и научных организаций (на первом этапе новая система госзаданий начнет действовать для направлений, имеющих наибольшее прикладное значение)³¹. Однако это не изменяет коренного отличия в восприятии прорывных инноваций в сфере образования и науки и в бизнесе: сложившаяся в России система финансирования научно-исследовательской деятельности дает возможность университетам и научным организациям заниматься фундаментальными исследованиями, результаты которых не имеют конкретного практического применения в рамках четко очерченных горизонтов стратегического планирования.

Все это говорит о необходимости уточнения понятий исследовательской и эксплуатационной деятельности для сферы высшего образования. М. Перис-Ортис с соавторами предлагает относить к *эксплуатации* следующие виды деятельности университета: 1) создание и апробация инноваций в отрасли, главным образом в рамках сотрудничества с бизнесом (открытые инновации, трансфер знаний и технологий, создание технопарков, спин-оффов, консалтинговая деятельность, лицензирование, патентование, копирайт); 2) инновации, направленные на совершенствование образовательного процесса и процесса подготовки профессиональных кадров³². То есть все результаты исследовательской деятельности, которые находят практическое применение и имеют своего конкретного заказчика.

Исследовательская деятельность в университете, по мнению авторов, заключается в создании нового знания в рамках исследовательских проектов и грантов, результаты которых находят свое отражение в научных публикациях и доступны научной общественности³³. Такое разделение представляется обоснованным, так как позволяет на практике отличить исследования и эксплуатацию, тем самым предоставляя возможность, в том числе, разграничить механизмы поддержки фундаментальных и прикладных исследований.

Необходимо отметить, что проблема разведения в научно-исследовательской практике фундаментальных и прикладных исследований является предметом изучения и российских ученых.

³¹ Минобрнауки и РАН запускают новую систему госзаданий для науки с 2025 г. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/47076/> (дата обращения: 05.10.2024).

³² 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. № 29. P. 2.

³³ Ibid.

Традиционными основаниями для разграничения данных понятий служат цели и методы. Так, фундаментальные исследования связаны с разработкой новых проблем, понятий и моделей, их целью является создание нового знания. Для прикладных исследований главными критериями принято считать практическую пользу и использование эмпирических методов. Однако для экономической науки, по мнению В.И. Клисторина, принципиальное значение имеют также наличие непосредственного заказчика и особенности представления результатов. Результаты фундаментальных исследований обычно публикуются в открытой печати и доступны для научного сообщества, в то время как результаты прикладных исследований являются собственностью заказчика и не распространяются в публичном пространстве³⁴.

Такой подход облегчает практическое разведение исследовательской и эксплуатационной деятельности: помимо критерия создания нового знания, вводятся два дополнительных основания для классификации — наличие непосредственного заказчика и особенности представления научных результатов.

Важное практическое значение при разделении фундаментальных и прикладных исследований имеет их конкретное разграничение при составлении статистики. В рамках данной работы для расчетов были взяты данные статистического сборника ВШЭ «Индикаторы науки: 2024», в методологических комментариях к которому фундаментальные исследования трактуются как «экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний без какой-либо конкретной цели, связанной с использованием этих знаний»; прикладные исследования — как «оригинальные работы, направленные на получение новых знаний с целью решения конкретных практических задач», определяющие «возможные пути использования результатов фундаментальных исследований, новые методы ранее сформулированных проблем»; разработки — как «систематические работы, основанные на знаниях, полученных в результате проведения исследований и практического опыта, и направленные на производство новых или усовершенствование существующих продуктов или процессов»³⁵.

³⁴ Клисторин В.И. О соотношении фундаментальных и прикладных исследований в экономической науке // Управление наукой: теория и практика. 2022. Т. 4. № 1. С. 68–83.

³⁵ Индикаторы науки: 2024: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, М.Н. Коцмир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ, 2024. С. 410–411.

Возвращаясь к первоначальной проблеме разделения исследовательской и эксплуатационной деятельности в секторе высшего образования, исходя из проведенного выше анализа и оснований статистической классификации, фундаментальные исследования предлагается относить к исследовательской деятельности вуза (создание нового знания в чистом виде), а разработки — к эксплуатационной (использование уже существующих знаний). Что же касается прикладных исследований, то их сложно отнести к той или иной категории, исходя исключительно из одного факта производства нового знания. Как уже было отмечено выше, важной отличительной чертой прикладных исследований является наличие заказчика. В этой связи предлагается взять за основу подход М. Перис-Ортис и соавторов, относящих весь блок сотрудничества университетов и бизнеса (трансфер знаний и технологий, открытые инновации и проч.) к эксплуатационной деятельности. Таким образом, в рамках данной работы прикладные исследования в секторе высшего образования будут также отнесены к эксплуатационной деятельности вуза.

Отраслевая ориентация НИОКР

В теории организации амбидекстрия определяется как способность компании согласовывать и эффективно управлять текущими потребностями бизнеса, одновременно адаптируясь к изменениям внешней среды³⁶. Самому анализу внешней среды при этом уделяется не так много внимания. В ряде исследований отмечается, что влияние амбидекстрии на эффективность организации варьируется в зависимости от уровня неопределенности внешней среды, в частности: чем выше степень неопределенности внешней среды, тем сильнее влияние амбидекстрии на эффективность деятельности фирмы³⁷. Иными словами, наибольшие выгоды от применения данной стратегии получит компания, функционирующая в условиях высокой степени изменчивости внешнего окружения.

В большинстве работ, посвященных организационной амбидекстрии, авторы фокусируются на уровне компании, структурной единицы или индивида. Внешняя среда воспринимается, скорее, как контекст и общий фон, опосредованно влияющий на деятельность организации. Вместе с тем эффективность деятельности

³⁶ Kafetzopoulos D. Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty // Business Process Management Journal, 2021. Vol. 27. No. 3. P. 922.

³⁷ Ibid. P. 933.

компании определяется не только ее собственной стратегией, но также стратегиями ее партнеров и конкурентов. Это один из постулатов стратегического менеджмента, сформулированный еще Майклом Портером³⁸. В этой связи практический интерес представляет методика анализа внешней среды организации с позиций организационной амбидекстрии, предложенная Е. Мавруди с соавторами. Они вводят понятие отраслевой ориентации НИОКР (industry R&D orientation), отражающее общее направление стратегий НИОКР, которого придерживается большинство компаний в отрасли. Авторы выделяют три типа отраслевой ориентации НИОКР:

1. Исследовательская ориентация (большинство компаний в отрасли специализируются на исследовательских НИОКР).
2. Эксплуатационная ориентация (большинство компаний в отрасли специализируются на эксплуатационных НИОКР).
3. Отраслевая амбидекстрия (большинство компаний в отрасли в равной степени инвестируют и в исследовательские, и в эксплуатационные НИОКР)³⁹.

Исследователи описывают два основных механизма, посредством которых отраслевая ориентация НИОКР влияет на эффективность исследовательской стратегии отдельно взятой компании. Во-первых, отраслевая ориентация НИОКР определяет доступность внешних ресурсов для организации, потенциально взаимодополняющих знаний и технологий, и готовность других фирм к сотрудничеству в этой сфере. Во-вторых, отраслевая ориентация НИОКР влияет на ценность доступных технологий для конкретной фирмы. В случае, когда стратегия НИОКР отдельно взятой фирмы совпадает со стратегией большинства фирм в отрасли, потенциальное дублирование видов деятельности и ее результатов снижает их ценность и полезность для организации, по сравнению с обратной ситуацией, когда компания использует отличную от большинства компаний в отрасли стратегию⁴⁰. Исходя из данного подхода, возможны четыре базовых варианта поведения компании в зависимости от отраслевой ориентации НИОКР. Рассмотрим каждый из них подробно.

³⁸ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

³⁹ Mavroudi E., Kesidou E., Pandza K. Effects of ambidextrous and specialized R&D strategies on firm performance: The contingent role of industry orientation // Journal of Business Research. 2023. No. 154. P. 3.

⁴⁰ Ibid. P. 4.

1. *Стратегия отдельно взятой компании совпадает со стратегиями большинства компаний в отрасли.* Исследования показывают, что, когда фирмы внутри отрасли однородны, они склонны инвестировать в схожие технологии и имеют одну клиентскую базу. В этом случае соглашения о сотрудничестве в сфере НИОКР не принесут желаемой отдачи, так как другие фирмы в отрасли обладают схожими знаниями и компетенциями, что в целом снижает вероятность участия компаний во внешних НИОКР. Более того, компания, чья стратегия НИОКР совпадает с общеотраслевой, оказывается в заведомо невыгодном положении в случае заключения соглашения о сотрудничестве с компанией, чья стратегия противоположна общеотраслевой, так как переговорная сила последней ввиду уникальности располагаемых возможностей будет выше⁴¹. Таким образом, чем больше сходства в знаниях компаний, тем меньше возможностей для получения новых знаний и их рекомбинации.

2. *Стратегия отдельно взятой фирмы отличается от стратегий большинства компаний в отрасли.* В данном случае такая компания будет обладать дополнительными преимуществами, так как ей будет легче находить партнеров, обладающих новыми, отличными от ее собственных, знаниями и технологиями. Помимо этого, знания и результаты деятельности самой компании будут обладать большей уникальностью и с меньшей вероятностью будут легко замещены другими компаниями в отрасли.

3. *Компания-амбидекстр функционирует в отрасли, где большая часть компаний — амбидекстры.* По мнению Е. Мавруди и соавторов, сбалансированное развитие исследовательской и эксплуатационной деятельности в компаниях-амбидекстрах открывает для таких фирм широкие горизонты, так как они имеют возможность развивать новые идеи и технологии, либо же использовать уже существующие, в зависимости от своих потребностей в данный момент времени. Вместе с тем результаты эмпирических исследований показали, что в отраслях-амбидекстрах организации выгоднее придерживаться одной из двух стратегий — исследовательской или эксплуатационной — нежели быть амбидекстром и одновременно инвестировать в обе⁴².

4. *Компания-амбидекстр функционирует в отрасли, где большая часть компаний придерживаются одного типа стратегии НИОКР (либо исследовательского, либо эксплуатационного).* В данном случае компании-амбидекстры оказываются в менее выгодном

⁴¹ Ibid. P. 4–5.

⁴² Ibid. P. 9.

положении, так как знания и технологии узкоспециализированных компаний в отрасли, вероятно, будут более эффективными и конкурентоспособными⁴³.

Сравнительные преимущества исследовательской и эксплуатационной стратегий, таким образом, становятся более заметными, когда они дополняют отраслевую ориентацию, а не совпадают с ней. Такая закономерность может побуждать организации к корректировке своей стратегии НИОКР с целью облегчить доступ к ресурсам, увеличить свою производительность и улучшить свои позиции на рынке, изменяя свои исследовательские ориентиры в сторону большего спроса и быстрой отдачи. Вместе с тем представляется, что такой подход может тормозить технологическое развитие страны, в связи с чем особую роль будет играть позиция государства, поддерживающая развитие отечественных критических и сквозных технологий.

Оценка отраслевой ориентации НИОКР сектора высшего образования в России

Развитие сотрудничества университетов и бизнеса (УБС) имеет большое значение для укрепления инновационного и технологического потенциала всех отраслей экономики. Первым шагом на пути построения оптимальной модели УБС является анализ внешней среды университета, составной частью которого является оценка отраслевой ориентации НИОКР.

Е. Мавруди с соавторами предлагают определять отраслевую ориентацию НИОКР через совокупность стратегий фирм в отрасли. При этом фирма считается специализирующейся на исследованиях или эксплуатации, если ее инвестиции в один из двух видов деятельности как минимум в 2 раза выше, чем ее вложения в другой вид деятельности. Если же компания направляет на один вид деятельности от 33,3% до 66,6% бюджета НИОКР, такая компания считается амбидекстром⁴⁴. Такой подход представляется актуальным и для оценки отраслевой ориентации НИОКР.

В 2022 г. в России 991 организация высшего образования (включая филиалы) выполняла исследования и разработки⁴⁵. При этом если в 2010 г. образовательные организации высшего образова-

⁴³ Ibid. P. 5–6.

⁴⁴ Ibid. P. 7.

⁴⁵ Индикаторы науки: 2024: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, М.Н. Коцмир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ, 2024. С. 34.

ния, выполнявшие исследования и разработки, составляли 14,8% от числа всех организаций, выполнявших исследования и разработки, то в 2022 г. доля образовательных организаций увеличилась в 1,5 раза и составила 23,6%⁴⁶, что свидетельствует о развитии и интенсификации проведения научных исследований в вузах. Более того, по данным за 2022 г., 92,65% внутренних затрат на исследования и разработки в секторе высшего образования приходится именно на образовательные организации высшего образования⁴⁷.

Согласно закону, интеграция образовательной и научно-исследовательской деятельности в высшем образовании осуществляется в различных формах, в том числе — в форме проведения образовательными организациями научных исследований, сотрудничестве образовательных и научных организаций для проведения совместных исследований, созданием кафедр и лабораторий в вузах, а также в рамках реализации программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре⁴⁸. Проведение фундаментальных и прикладных научных исследований заявлено в числе основных целей деятельности ведущих классических университетов⁴⁹, федеральных университетов⁵⁰, национальных исследовательских университетов⁵¹.

⁴⁶ Там же. С. 36.

⁴⁷ Там же. С. 265.

⁴⁸ ФЗ от 29.12.2012 N 273-ФЗ. Ст.72 (ред. от 08.08.2024) «Об образовании в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/ (дата обращения: 04.10.2024).

⁴⁹ Постановление Правительства РФ от 28 марта 2008 г. № 223 «Об утверждении устава федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» URL: <https://msu.ru/upload/pdf/docs/ustav.pdf>; Постановление Правительства РФ от 31 декабря 2010 г. № 1241 «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Санкт-Петербургский государственный университет» URL: https://spbu.ru/sites/default/files/ustav_spbgu.pdf (дата обращения: 05.10.2024).

⁵⁰ Например, см. Устав Северного (Арктического) федерального университета имени М.В. Ломоносова. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 28.12.2018 № 1367). URL: <https://narfu.ru/upload/medialibrary/732/ustav-SAFU-2018-IFNS.pdf> (дата обращения: 05.10.2024).

⁵¹ Например, см. Устав Национального исследовательского ядерного университета МИФИ. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 28 декабря 2018 г. № 1384 «О федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ». URL: https://mephi.ru/content/public/uploads/files/education/docs/Ustav/ustav_niyau_mifi_s_31.01.2019.pdf (дата обращения: 05.10.2024).

Таблица 1

**Внутренние текущие затраты на исследования
и разработки в секторе высшего образования по видам работ (тысячи рублей)⁵²**

	2005		2010		2015		2020		2022	
Внутренние текущие затраты	13144292,5	100%	42552245,4	100%	84495233	100%	111405696	100%	144881357	100%
Фундаментальные исследования	3841327,6	29%	13647906,8	32%	24839057,2	29%	44018871,9	40%	52579602,1	36%
Прикладные исследования	5405410,3	41%	17804762	42%	41098469,1	49%	52638722,2	47%	73769807,6	51%
Разработки	3897554,6	30%	11099576,6	26%	18557706,7	22%	14748101,6	13%	18531947	13%

⁵² Источник: составлено автором по: Индикаторы науки: 2024. С. 272–273.

Также следует отметить, что российские университеты не только создают, но и активно внедряют созданные инновации. Так, в 2022 г. в секторе высшего образования было использовано 5942 передовых производственных технологии, из них 2304 технологии были разработаны в отчитывающейся организации (38,8%), 2631 технология приобретена в России (44,3%), 1007 технологий — приобретены за рубежом (16,9%)⁵³.

Все это свидетельствует о том, что университеты в России органично совмещают реализацию образовательной и научно-исследовательской миссии, реализуют фундаментальные и прикладные научные исследования, а также внедряют полученные результаты в своей практической деятельности.

В табл. 1 представлены внутренние затраты на исследования и разработки, т.е. фактические затраты на выполнение научных исследований и разработок собственными силами организаций в секторе высшего образования по видам работ в динамике с 2005 по 2022 гг.

Фундаментальные исследования мы будем относить к исследовательской деятельности организации, а прикладные исследования и разработки — к эксплуатационной. Если проследить соотношение исследовательской и эксплуатационной деятельности в секторе высшего образования в России начиная с 2005 г., можно сделать вывод, что вплоть до 2015 г. в нем преобладала эксплуатационная составляющая: доля затрат на фундаментальные исследования составляла меньше одной трети от общих затрат. Далее это соотношение начало меняться в пользу амбидекстрии, что может быть объяснено интенсификацией государственной политики по импортозамещению и поддержке собственных инновационных разработок. Соотношение исследовательской и эксплуатационной деятельности в 2020 и 2022 гг. (40% / 60% и 36% / 64% соответственно) свидетельствует о том, что общая отраслевая ориентация НИОКР сектора высшего образования в России в настоящее время может быть определена как амбидекстрия табл. 2.

С учетом уровня амбидекстрии сектора высшего образования можно сделать вывод, что образовательным организациям в отдельности будет выгоднее придерживаться одной из двух стратегий НИОКР (исследовательской либо эксплуатационной), чем одновременно инвестировать в обе. Тем не менее представляется, что

⁵³ Индикаторы науки: 2024: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, М.Н. Коцмир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ, 2024. С. 307.

**Отраслевая ориентация НИОКР сектора высшего образования
в России⁵⁴**

	2005	2010	2015	2020	2022
Внутренние текущие затраты	100%	100%	100%	100%	100%
Исследовательская деятельность	29%	32%	29%	40%	36%
Эксплуатационная деятельность	71%	68%	71%	60%	64%

именно высокая степень амбидекстрии самих университетов дает им возможность эффективно заниматься как непосредственно инновационной деятельностью, так и подготовкой профессиональных кадров, обладающих необходимыми компетенциями и навыками для повышения инновационной активности компаний. Неслучайно ведущие образовательные и научные организации обозначены в Концепции технологического развития России до 2030 г. в качестве основных драйверов технологического развития именно за счет дополнения функциями в сфере исследований и разработок⁵⁵. Обозначенные в Концепции изменения в подходах к развитию стимулирующих механизмов инновационной деятельности, среди которых — финансирование параллельных линий разработки технологий и продуктов одного назначения, смягчение требований по софинансированию технологически рискованных исследований, а также внедрение принципа «права на риск»⁵⁶ — все эти меры будут способствовать поддержке амбидекстрии и усилению исследовательской составляющей.

В целом проведение регулярного мониторинга изменений в доминирующей отраслевой ориентации НИОКР сектора высшего образования может быть полезным для руководства образовательных организаций, так как выступает в качестве еще одного инструмента оценки потенциала отрасли в контексте дополнения знаний и технологий конкретной организации при определении потенциальных

⁵⁴ Источник: рассчитано автором по: Индикаторы науки: 2024. С. 272–273.

⁵⁵ Концепции технологического развития Российской Федерации на период до 2030 г. Ч. 5. П. 3. утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-п. URL: <http://government.ru/docs/all/147621/> (дата обращения: 01.07.2024).

⁵⁶ Там же.

партнеров и конкурентов. Помимо этого, большую практическую ценность будет иметь анализ амбидекстрии на уровне конкретных образовательных организаций, так как позволит сделать более точную оценку позиции университета, располагаемых ресурсов и возможностей внешней среды, уточнить его стратегию в сфере НИОКР для повышения эффективности его инновационной деятельности.

Заключение

Проведенный анализ показал, что сектор высшего образования в России является отраслью-амбидекстром, так как инвестиции направляются как в исследовательскую (фундаментальные исследования), так и в эксплуатационную деятельность (прикладные исследования и разработки). Образовательным организациям в этом случае выгоднее придерживаться одной из двух стратегий НИОКР (исследовательской или эксплуатационной), чем одновременно инвестировать в обе. Однако только сбалансированное одновременное развитие и базисных, и приростных инноваций будет служить драйвером ускоренного технологического развития. В этой связи большую роль играет государственная поддержка организационной амбидекстрии, стимулирующая организации к проведению не только прикладных, но и фундаментальных исследований, что, в свою очередь, будет способствовать реализации принципов государственной политики в области научно-технологического развития, закрепленных в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации⁵⁷.

Применение концепции организационной амбидекстрии в сфере высшего образования, таким образом, позволит сблизить два параллельно развивающихся системных процесса: развитие науки, направленное на создание и распространение нового знания, и развитие производственной системы, направленное на непосредственное практическое применение технологических инноваций, что, в свою очередь, будет способствовать укреплению технологического суверенитета России.

Литература

Абрамов И.В. Организационная амбидекстрия как способ устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации экономики // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей,

⁵⁷ Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 01.07.2024).

комплексов и организаций. Сборник статей XI Международной научно-практической конференции. Пенза, 2023. С. 3–7.

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.

Вершинина О.И. Организационная устойчивость и практики управления человеческими ресурсами российских организаций в период пандемии COVID-19 // Организационная психология. 2022. Т. 12. № 2. С. 157–182.

Глазьев С.Ю., Косакян Д.Л. Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в Российской экономике // Экономика науки. 2024. № 10 (2). С. 11–29. DOI: 10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29

Глазьев С.Ю., Ткачук С.П. О параметрах экономического развития в ЕАЭС до 2035 года // Международная торговля и торговая политика. 2023. № 9 (1). С. 90–112. DOI: 10.21686/2410-7395-2023-1-90-112

Глухова Е.В. Амбидекстрия в управлении знаниями в контексте цифровой трансформации // Экономика. Право. Общество: новые стратегии и вызовы. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Рязань. 2024. С. 44–48.

Клисторин В.И. О соотношении фундаментальных и прикладных исследований в экономической науке // Управление наукой: теория и практика. 2022. Т. 4. № 1. С. 68–83.

Плотников А.В. Концептуальная модель организационной гибкости // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 12. С. 4851–4862. DOI: 10.18334/се.15.12.113931

Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Си Фуюань, Бобылева А.З., Барабошкина А.В. Глобальные трансформации: тенденции к росту неустойчивости и драйверы устойчивого развития в современных условиях // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 90–101. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-103-2024-90-101

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

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

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-промышлен-

ном кластере (на примере АО «Объединенная судостроительная корпорация») // Морские интеллектуальные технологии. 2021. № 2–1. С. 160–167. DOI: 10.37220/MIT.2021.52.2.023

Fernández-Mesa A., Clarke R., García-Granero A., Herrera J., Jansen J.J.P. Knowledge network and middle management involvement as determinants of TMT members' ambidexterity: A multilevel analysis // Long Range Planning. 2023. No. 56. P. 1–20. DOI: 10.1016/j.lrp.2023.102318

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. No. 1. P. 695–704.

Hwang B.-N., Lai Y.-P., Wang C. Open innovation and organizational ambidexterity // European Journal of Innovation Management, 2023. Vol. 26. Issue 3. P. 862–884. DOI: 10.1108/EJIM-06-2021-0303

Kafetzopoulos P., Psomas E., Katou A.A. Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity // Sustainability. 2023. No. 15. P. 1–15. DOI: 10.3390/su151712997

Kafetzopoulos D. Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty // Business Process Management Journal, 2021. Vol. 27. No. 3. P. 922–940. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2020-0300

Kassotaki O. Review of Organizational Ambidexterity Research // SAGE Open. 2022. P. 1–22. DOI: 10.1177/2158244022108212

Kazimi A., Khorshid S. The Impact of Knowledge Management Strategies on Organizational Ambidexterity Mediated by Organizational Learning Capability // Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 2023. No. 2 (12). P. 91–103. DOI: 10.55559/sjahss.v2i12.168

Khairy H.A., Baquero A., Al-Romeedy B.S. The Effect of Transactional Leadership on Organizational Agility in Tourism and Hospitality Businesses: The Mediating Roles of Organizational Trust and Ambidexterity // Sustainability. 2023. No. 15. P. 1–21. DOI: 10.3390/su151914337

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

Mavroudi E., Kesidou E., Pandza K. Effects of ambidextrous and specialized R&D strategies on firm performance: The contingent role of industry orientation // Journal of Business Research. 2023. No. 154. P. 1–14. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113353

Nowacki C., Monk A. Ambidexterity in government: the influence of different types of legitimacy on innovation // Research Policy. 2020. No. 49(1). DOI: 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.

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. No. 29. P. 1–10. DOI: 10.1016/j.iedeen.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.

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

Talaja A., Škokić V., Mise N. Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness // *Cogent Business & Management*. 2023. № 10. P. 1–21. DOI: 10.1080/23311975.2023.2279380

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

Wang C., Zhang M., Ma H. The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance // *Frontiers in Psychology*. 2024. P. 1–15. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1283637

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

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. No. 9. P. 1–12. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e14817

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Сидорова Александра Александровна — кандидат экономических наук, доцент, факультета государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; *e-mail*: Sidorova_A@spa.msu.ru

ABOUT THE AUTHOR:

Sidorova A.A. — PhD (Economics), Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; *e-mail*: Sidorova_A@spa.msu.ru