

УДК 65.01

S.Yu. Pogozeva

INTELLECTUAL CAPITAL AS A FACTOR OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY

This paper explores organizational ambidexterity, the essence of which lies in the ability to combine current activities with the search and development. The study of published practice shows that this is a rather difficult task and not all organizations can cope with it, framing the question for scientific inquiry into conditions and mechanisms for effective organizational ambidexterity. This paper contributes to the study of a set of factors that allow organizations to successfully implement an ambidextrous strategy, defines the characteristics and components of intellectual capital as a source of organizations' ambidextrous abilities, highlights main areas for future research.

Keywords: organizational ambidexterity, innovation, exploration, exploitation, intellectual capital, human capital, strategic management, human resource management, knowledge management.

С.Ю. Погожева¹

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АМБИДЕКСТРИИ

Статья посвящена рассмотрению организационной амбидекстрии, сущность которой заключается в способности сочетать текущую деятельность с поиском и разработкой новых направлений развития. Анализ опубликованных практик показывает, что это достаточно сложная задача и не все организации с ней справляются, ставя перед наукой вопрос изучения факторов, условий, механизмов обеспечения организационной амбидекстрии.

Статья вносит вклад в изучение комплекса факторов, позволяющих организациям успешно осуществлять стратегию амбидекстрии, определяет характеристики и компоненты интеллектуального капитала как источника формирования способностей организаций к амбидекстрии, отмечает перспективные направления исследований в этой области.

Ключевые слова: организационная амбидекстрия, инновации, разработка, эксплуатация, интеллектуальный капитал, человеческий капитал, стратегический менеджмент, управление человеческими ресурсами, управление знаниями.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-133-139

В современной высококонкурентной и изменчивой среде критериями устойчивого развития организаций считают, с одной стороны, показатели инновационной активности, с другой – операционной эффективности, но добиться успеха одновременно по этим двум направлениям удаётся не всегда, поскольку цели и подходы к их достижению традиционно отличаются. Способность нахождения баланса между оптимизацией существующих процессов одновременно с поддержанием качества продукции на высоком уровне и деятельностью, направленной на создание новых продуктов или внедрение новых технологий, серьёзную трансформацию процессов, называют организационной амбидекстрией.

Данной теме с 2010-х гг. и по настоящее время уделяется серьёзное внимание в зарубежных исследованиях по направлению изучения организационных компетенций, в российских публикациях информации по ней пока немного, несмотря на то что вопрос является актуальным и для отечественных организаций. Цель настоящей работы – провести анализ научно-исследовательских подходов к организационной амбидекстрии и систематизировать значимые для её практической реализации компоненты интеллектуального капитала.

¹ Погожева С.Ю., старший преподаватель кафедры экономики и организации производства; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург
Pogozheva S.Yu., Senior Lecturer of the Department of Economics and Organization of Production; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg
E-mail: sv.pogozheva@gmail.com

Понятие организационной амбидекстрии было введено в научный оборот А. Марчем, который описал специфику параллельного ведения одной организацией двух разных видов инновационной деятельности: "разработке радикальных инноваций" (направленных на получение новых продуктов и технологий) и "эксплуатации" (использования инкрементальных (улучшающих) инноваций) [1].

Исследователи последних лет используют понятие организационной амбидекстрии в контексте организационного и стратегического менеджмента для изучения дихотомии управления и нахождения баланса между способностью к адаптации и совершенствованием (оптимизацией), когда, с одной стороны, необходимо обеспечивать гибкость и постоянные изменения, а с другой – операционную эффективность и стандартизацию [2], [3], [4].

В литературе [5, с. 4], [6, с. 89] отмечается, что амбидекстральные организации стремятся к балансу в трёх плоскостях: распределение ресурсов (финансирование, человеческий капитал, время и т.д.), обеспечение процессов (разработка и эксплуатация), результаты (операционная эффективность и инновационная активность) и на трёх уровнях: индивидуальном, организационном и контекстном ("на уровне социальной системы").

Управление в амбидекстральных организациях представляет собой сложную задачу, поскольку два направления деятельности отличаются по своей природе, целям, используемым технологиям и требуемым компетенциям (Табл. 1).

Таблица 1 – Составляющие организационной амбидекстрии [сост. автором]

Составляющие	Операционная деятельность	Инновационная деятельность
Цели	Краткосрочные: выживание, повышение операционной эффективности	Долгосрочные: рост и конкурентоспособность
Планирование	Среднесрочное и текущее планирование	Стратегическое планирование
Активности	Оптимизация существующих производственных и бизнес-процессов	Поисковая, исследовательская деятельность по созданию новых продуктов, услуг и технологий
Технологии	Внедрение зрелых технологий	Внедрение новых технологий
Финансирование	Инвестиции на короткий период с положительной и предсказуемой отдачей	Долгосрочные высокорисковые инвестиции большой величины
Знание и компетенции	Использование внутреннего знания и существующих компетенций	Создание нового знания и новых компетенций
Организационные характеристики	Стабильность, контроль, механистическая организационная структура	Гибкость, автономия, органическая организационная структура
Методы и инструменты	Инструменты управления качеством, бережливого производства, методы решения проблем и т.д.	Методы поиска новых идей и решений, трансфер знаний, венчуры, методы развития творческого воображения, инструменты открытых инноваций, скаутинг новых технологий, методы разработки инновационной стратегии и т.д.
Человеческий капитал	Специализированные компетенции	Помимо специализированных, компетенции в смежных и других областях

Большой пул вопросов, которые в настоящее время обсуждаются в научной литературе, касается эмпирических доказательств связи между амбидекстрией организаций и их эффективностью в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Результаты пока нельзя назвать однозначными – исследования свидетельствуют, что только части компаний удаётся успешно реализовывать стратегию организационной амбидекстрии, достигая при этом роста рыночной доли, прибыли, конкурентоспособности, устойчивости в краткосрочной и долгосрочной перспективе; у многих организаций на практике не получается достичь баланса амбидекстрии и они сталкиваются с "эффектом колеи", "ловушкой успеха", "ловушкой неудачи" [1], [6], [7], [8]. "Эффект колеи" и "ловушка успеха" проявляются в чрезмерной фокусировке на операционной деятельности, в том, что компании "двигаются по инерции", совершенствуя текущие процессы, выбирая низкие риски и предсказуемую доходность, не уделяя большого внимания изменениям в отрасли и инновационной активности. "Ловушка неудачи", наоборот, возникает, когда организации слишком сконцентрированы на исследованиях и разработках, новые технологии не доводятся до включения в текущую деятельность [6, с. 89], [8, с. 61-62].

Поскольку менеджмент в большинстве случаев ориентирован на достижение и краткосрочных, и долгосрочных целей, т.е. операционной эффективности в настоящий момент и устойчивого развития на перспективу, исследователи и практики продолжают изучать факторы и условия обеспечения организационной амбидекстрии.

Теоретические представления об организационной амбидекстрии развиваются в рамках нескольких смежных научных направлений, методологически базирующихся на ресурсном подходе и концепции организационных компетенций (Табл. 2).

Таблица 2 – Научные направления по изучению организационной амбидекстрии

Научное направление	Содержание	Источники
Концепция динамических способностей	Выявление угроз и трендов, реагирование на них, способность к организационным изменениям относят к так называемым "динамическим способностям", основой для изменения которых являются организационные компетенции высшего уровня: форсайт, организационные гибкость и амбидекстрия	O'Reilly, Tushman, 2008 [7] Razzak M.R., Al-Riyami S., Palalic R., 2022 [9]
Концепция организационного обучения	Отмечает необходимость обучения одновременно разработке и эксплуатации инноваций в целях готовности к постоянным инкрементальным улучшениям и участию в радикальных изменениях	Díaz, M., Pasamar, S., Valle, R., 2012[10]
Экономика открытых инноваций	В рамках модели открытых инноваций появляется понятие межорганизационной амбидекстрии, предполагающей совместные создание и эксплуатацию инноваций разными экономическими агентами	Wilden R., Hohberger J., Devinney T.M., Lavie D. 2018 [11] Сидорова А.А., 2023 [6]
Управление знаниями	Амбидекстрия возникает в результате комбинации накопления знаний внутри организации и привлечения знаний из внешних источников	Gonzalez, R.V., Melo, T., 2018 [12] Trivedi, K., Srivastava, K.B.L. 2024 [13]
Концепция интеллектуального капитала	Амбидекстральные компетенции организации формируются при определённом сочетании человеческого, структурного и социального капиталов	Kang, S.-C., Snell, S. A., 2009 [14] Hansen, N, Güttel, W Swart, J. 2019 [3] Alcázar, F.M., 2017 [15]

В практике компаний встречаются разные подходы к организационной реализации стратегии амбидекстрии [1], [6], [8], [16]:

- последовательный: чередование одной бизнес-единицей периодов исследовательской и текущей деятельности в зависимости от фазы инновационного процесса;
- "структурная амбидекстрия": для двух направлений деятельности используются разные структурные подразделения с координацией со стороны руководства компании;
- "контекстуальная амбидекстрия": одни и те же ресурсы одновременно задействованы по двум направлениям организационной амбидекстрии, делегирование решения и распределение времени на поисковую и текущую деятельность чаще всего передано на уровень отдельных сотрудников;
- "взаимная амбидекстрия": результаты поисковой деятельности одних подразделений являются источниками совершенствования операционной деятельности других;
- "межорганизационная амбидекстрия": совместные исследовательская и эксплуатационная деятельности разных компаний.

Перечисленные подходы не считаются взаимоисключающими – последние исследования говорят о возможности их сочетания в различных конфигурациях, предлагая термины "гибридная", "гармоническая", "динамическая" амбидекстрия [2], [4], [8]. Однако пока недостаточно изучены факторы внешней и внутренней среды, организационные компетенции и технологии, позволяющие компаниям добиваться успеха в амбидекстрии.

Большинство авторов считает, что амбидекстральную реализацию радикальных и "эксплуатационных" инноваций обеспечивает комбинация специфических и смежных знаний, которыми обладает организация, с новыми внешними знаниями, получаемыми из различных источников [4], [7], [14], [15], [17]. В зависимости от научного подхода (Табл. 2) авторы выбирают в качестве фокуса изучения амбидекстрии разные аспекты теории организационных компетенций: динамические способности в целом, способность к усвоению и применению знаний и способность организации к обучению, в частности, и т.д. В настоящей работе рассмотрим эту проблему через призму концепции интеллектуального

капитала, который, с точки зрения ресурсного подхода, лежит в основе формирования организационных компетенций и знания.

Интеллектуальный капитал организации состоит из трёх взаимосвязанных компонентов: человеческого капитала, структурного капитала и социального капитала. Человеческий капитал традиционно определяют как совокупность знаний, умений, способностей, носителями которых являются работники организации. Структурный капитал – это кодифицированные знания и опыт, нашедшие отражение в базах данных, патентах, инструкциях, информационно-коммуникационных технологиях, организационных структурах, системах, процессах и культуре [17, с. 187]. Социальный капитал – это ресурс, источником которого являются сети и паттерны внутренних и внешних взаимоотношений работников организации и других агентов, выступающий в роли механизма, обеспечивающего обмен знаниями. Исследователи называют три измерения социального капитала [14, с. 69]:

- структура связей между индивидами;
- качество связей между индивидами (доверие, ожидание, мотивы, нормы поведения);
- когнитивное измерение, отражающее уровень понимания индивидами друг друга, возникающего на основе разделяемых систем кодификаций и значений.

По результатам анализа базы ResearchGate на предмет публикаций о связи организационной амбидекстрии и интеллектуального капитала в качестве одного из основных направлений исследований можно отметить определение отличительных черт отдельных компонентов человеческого, структурного и социального капиталов, используемых организациями для каждого из амбивалентных направлений деятельности. Так, многие авторы считают, что в составе человеческого капитала компетенции работников с более широким профилем отвечают за разработку инноваций, а узкоспециализированные – за операционную деятельность, амбидекстральные компетенции организации формируются на групповом уровне в результате взаимодействия работников разного профиля [15].

При рассмотрении структурного капитала исследователи также отмечают различия в характеристиках организационных структур, культуры, роли информационно-коммуникационных технологий, разграничивая их на обеспечивающие два амбивалентных направления деятельности.

Информационно-коммуникационные технологии ускоряют процесс обучения, предоставляют доступ к информации и знаниям, обеспечивают как автономность, так и командную работу сотрудников. В [12] отмечается, что процессы разработки инноваций больше зависят от IT-систем, чем операционные процессы. Для исследований и разработок важны технологии, которые обеспечивают автономию процессу получения новых технологий и знаний, позволяют сотрудникам коммуницировать с представителями других подразделений компании, партнёрами, поставщиками, заказчиками, организациями науки и образования.

При характеристике организационной структуры и культуры, формируемых для совершенствования операционной деятельности, чаще всего применяется определение "механистические" (направленные на поддержание стабильности и контроль), в то время как для разработки инноваций важны ценностные ориентации на исследования, поиск, коллаборации и так называемая "органическая" форма контроля [4], [10], [14].

Второе общее направление работ по теме амбидекстрии – изучение систем и методов управления человеческими ресурсами, направленных на формирование отдельных амбидекстральных компонентов интеллектуального капитала. Согласно данному подходу, именно через управление человеческими ресурсами осуществляется формирование и развитие человеческого, структурного и социального капиталов, которые, в свою очередь, выступают драйверами интеграции знаний и реализации стратегии амбидекстрии.

В англоязычной литературе, посвящённой управлению человеческими ресурсами, часто встречается термин "high-performance work systems" (HPWS), который можно перевести как "система высокопроизводительного управления организацией". Выделяют три основных вида современных HPWS, отличающихся "глубинным отношением" к персоналу, определяющим взгляд на роль сотрудников в достижении стратегических целей фирмы: ориентированную на производительность персонала, ориентированную на причастность персонала, ориентированную на вовлечённость персонала [18, с. 131]. В ряде работ на основе эмпирических исследований доказывается взаимосвязь HPWS, опосредованная через человеческий, социальный и структурный капиталы, с развитием потенциала в области радикальных и инкрементальных инноваций и организационной амбидекстрией [19], [20]. При этом выделяются практики управления человеческими ресурсами

ми, направленные на "эксплуатацию" существующего рынка через "дисциплину и интенсификацию труда", и практики "поддержки и доверия", позволяющие быстро осваивать новые возможности, приспосабливаться к изменениям, создавать инновации [20, с. 1423-1424]. Отмеченные работы предполагают, что грамотная комбинация данных амбивалентных практик в единой HPWS должна иметь положительную связь с организационной амбидекстрией, однако механизмы влияния на неё интегрированного в HPWS управления интеллектуальным капиталом в полной мере не изучены.

Ряд публикаций посвящён исследованию организационной амбидекстрии на индивидуальном уровне – роли и действий высшего руководства, менеджеров проектов и подразделений, обеспечивающих процессы интеграции знания через медиацию между структурными подразделениями и работниками, отдельно занятыми либо операционной деятельностью, либо исследованиями и разработкой [21], [22].

Таким образом, можно отметить, что существующие публикации по теме интеллектуального капитала и организационной амбидекстрии фокусируются, как правило, на отдельных компонентах человеческого, структурного и социального капиталов для каждого из двух направлений амбивалентной деятельности и не дают общей картины.

Вклад настоящей работы в исследовательскую тематику заключается в комплексном рассмотрении компонентов интеллектуального капитала с фокусом на характеристику отдельных составляющих, значимых для достижения организацией амбидекстральной зрелости. Основные черты амбидекстрально зрелой организации определены на основе описанных в [23] пяти стадиях зрелости организационной амбидекстрии, перечислим данные черты:

- организация осознаёт амбивалентность своих целей, условия и факторы их достижения;
- требования, связанные с амбивалентными целями и поведением, могут быть расставлены по приоритетам в зависимости от конкретных ситуаций;
- дуальные компетенции по разработке и эксплуатации позволяют оперативно реагировать на ситуацию.

На основе синтеза результатов разрозненных по направленности исследований были определены значимые для успешной организационной амбидекстрии компоненты интеллектуального капитала, дана характеристика их составляющих, отличающаяся сочетанием требований инновационной и эксплуатационной деятельности, свойственным амбидекстрально зрелым организациям (Табл. 3).

Таблица 3 – Характеристика компонентов интеллектуального капитала амбидекстрально зрелых организаций

Компонент интеллектуального капитала		Содержание	Качественные признаки
Человеческий капитал	Профессиональные компетенции	Набор узкоспециализированных и междисциплинарных компетенций	Сочетание разных компетенций, обеспечивающее умение переключаться между текущими задачами и разработкой, оценивать и использовать знания и опыт, полученные в результате работы в других командах и областях
	Цифровые компетенции	Компетенции по работе с IT-продуктами и IT-системами	Открытость новым цифровым технологиям, которые после обучения и практики быстро становятся рутинными, способность сочетать и находить новое применение разным IT, обучать им других
	Методические способности	Способности обрабатывать данные, документировать знания и их комбинации	Способности к эффективной интеграции и комбинированию внешних знаний с существующими знаниями, к формализации и документированию полученного опыта, к развитию методов амбидекстральной работы
	Социальные навыки	Навыки социального взаимодействия, общения по теме работы, способности к эмпатии	Способности и навыки быстрого усвоения новых социальных стратегий и норм, рефлексии при выстраивании взаимоотношений
Структурный капитал	Организационная структура	Форма распределения видов деятельности по подразделениям с указанием связей и руководителей	Многополярная, гибкая организационная структура
	Рабочие и управленческие	Формализация и стандартизация	Новые роли и процессы быстро ста-

	ские процессы, роли, функции	процессов, ролей, функций	новятся стандартными, при этом поддаваясь дальнейшей адаптации и формализации
	Информационно-коммуникационные технологии	Цифровые инструменты единой платформы, позволяющие вводить, оценивать и обсуждать данные инновационных идей и проектов, реализовывать их одновременно с проектами по совершенствованию операционной деятельности, управлять портфелями проектов (эффективно распределять ресурсы)	Постоянное совершенствование и внедрение новых цифровых технологий, способствующих развитию амбидекстрии, работе в разных командах, переключению между видами деятельности
	Организационная культура	Ценности, нормы, правила, формируемые организацией	"Дисциплина и интенсификация труда", "поддержка и доверие" выступают как взаимосвязанные и дополняющие друг друга аспекты организационной культуры
Социальный капитал	Структура связей	Структура межличностных отношений	Изменение связей при переключении между задачами и командами не вызывает сложностей
	Качество связей	Доверие, ожидание, мотивы, нормы поведения, регулирующие межличностные отношения	Ориентация на обмен знаниями, терпимость и доверие, позволяющие менять мышление, сотрудничать и принимать амбидекстральные решения
	Когнитивное измерение	Разделяемые системы кодификаций и значений для эффективной коммуникации	Общая система кодификации профессиональных, технических и других знаний

Представленная характеристика компонентов человеческого, структурного и социального капиталов амбидекстрально зрелых организаций может быть полезна для оценки и развития интеллектуального капитала организациями, выбравшими стратегию амбидекстрии, для реализации которой требуется системный подход – многочисленные исследования показывают, что недостаток каких-то компонентов не приводит к нужным результатам даже при большом объеме других ресурсов.

Безусловно, тема организационной амбидекстрии включает ещё много вопросов, требующих дальнейшего изучения. В частности, большой интерес представляет проблема, в какой пропорции распределять ресурсы между основной бизнес-деятельностью, развитием существующих возможностей и работой над прорывными инновациями, как на этот выбор влияют многочисленные факторы внешней среды, прежде всего, её неопределённость, что определяет подходящий набор методов управления каждым компонентом интеллектуального капитала, исходя из разных условий, и каким должен быть механизм гармонизации данных методов.

Список использованных источников

1. March James G. Exploration and exploitation in organizational learning // *Organization Science*. – 1991. – Vol. 2. – № 1. – P. 71-87.
2. Трачук А.В. Влияние организационной амбидекстрии на эффективность деятельности многопрофильных промышленных предприятий / А.В. Трачук, А.В. Колобов, Н.В. Линдер // *Российский журнал менеджмента*. – 2024. – Т. 22. – № 1. – С. 131-153.
3. Hansen N, Güttel W. & Swart J. HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. – *International Journal of Human Resource Management*. – 2019. – Vol. 30. – № 4. – P. 648-679.
4. Smara R., Bogatyreva K.A. Moving to ambidextrous organization: A systematic literature review // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. – 2023. – № 22(2). – P. 191-225.
5. Lackner H., Kepler J.Z., Garaus C., Güttel W.H., Konlechner S., Müller B. Different Ambidextrous Learning Architectures and the Role of HRM Systems. *Research Papers in Economics*. – 2011. – Working Paper. – № 11-10. – Источник: https://www.academia.edu/20573599/Different_Ambidextrous_Learning_Architectures_and_the_Role_of_HRM_Systems (дата обращения: 29.01.2025).
6. Сидорова А.А. Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы // *Государственное управление. Электронный вестник*. – 2023. – №

98. – Источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-ambidekstriya-kontseptualnye-osnovy-i-sovremennye-podhody> (дата обращения: 29.01.2025).
7. O'Reilly C.A. and Tushman M.L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma // *Research in Organizational Behavior*. – 2008 – № 28. – P. 185-206.
8. Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии // *Управленческие науки*. – 2022. – № 12(2). – С. 55-67.
9. Razzak M.R., Al-Riyami S., Palalic R. Organizational Meta Capabilities in the Digital Transformation Era // *Foresight and STI Governance*. –2022. – № 16(4). – P. 24-31.
10. Díaz M., Pasamar S., Valle R. Are Ambidextrous Intellectual Capital and HRM Needed for an Ambidextrous Learning. – Источник: <https://www.semanticscholar.org/paper/Are-Ambidextrous-Intellectual-Capital-and-HRM-for-Díaz-Pasamar/6a3b33708b02a1939755d4d88b7a3937ad30c405> (дата обращения: 25.01.2025).
11. 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.
12. Gonzalez R.V., Melo T. The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation // *Journal of Business Research*. – 2018. – Vol. 90. – P. 215-225.
13. Trivedi K., Srivastava K.B.L. The impact of intellectual capital-enhancing HR practices and culture on innovativeness – mediating role of knowledge management processes // *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. – 2024. – Vol. 11. – № 3. – P. 573-593.
14. Kang S.-C., Snell S.A. Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management // *Journal of Management Studies*. – 2009. – № 46(1). – P. 65-92.
15. Alcázar F.M. Building Ambidextrous Organizations through Intellectual Capital: a Proposal for a Multilevel Model // *Intangible Capital*, 2017. – № 13(3). – P. 668-693.
16. Ермаков Е.В. Применение гибридных методологий в управлении проектами // *Universum: экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн.* – 2024. – № 9(119). – Источник: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/18167> (дата обращения: 10.02.2025).
17. Turner N, Maylor H, Swart J Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective // *International Journal of Project Management*. – 2015. – Vol. 33/ – № 1. – P. 177-188.
18. Ксенофонтова Е.Г. "Система высокой производительности труда": трудности и позитивный опыт организаций разных стран // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. – 2023. – № 29(4). – С. 125-148.
19. Javed H.A., Khan N.A., Michalk S., Khan N.U., Kamran M. High-Performance Work System and Innovation Capabilities: The Mediating Role of Intellectual Capital // *Administrative Sciences*. – 2023. – № 13(1), 23.
20. Patel P.C., Messersmith J.G. and Lepak D.P. Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity // *Academy of Management Journal*. – 2013. – Vol. 56. – № 5. – P. 1420-1442.
21. Swart J., Turner N., van Rossenberg Y., Kinnie N. Who does what in enabling ambidexterity? Individual Actions and HRM practices // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2016. – № 30(4). – P. 508-535.
22. Malik A., Gupta J., Gugnani R., Shankar A., Budhwar P. Unlocking the relationship between ambidextrous leadership style and HRM practices in knowledge-intensive SMES // *Journal of Knowledge Management*. – 2024. – Vol. 28. – № 5. – P. 1366-1395.
23. Röglinger M., Schwindenhammer L., Stelzl K. How to Put Organizational Ambidexterity into Practice – Towards a Maturity Model // 16th International Conference on Business Process Management (BPM). – Sydney, Australia. – 2018. – Источник: <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlicht/778/wi-778.pdf> (дата обращения: 12.02.2025).