

# ОРГАНІЗАЦІЙНА АМБІДЕКСТРІЯ ТА ІННОВАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД

©2025 РЕШЕТНЯК О. І., ІВАНОВА О. А., ДАНЬКО А. Т., ЮРЧЕНКО О. К.

УДК 65.014.1  
JEL: D23; L29; M10; O32

## Решетняк О. І., Іванова О. А., Данько А. Т., Юрченко О. К. Організаційна амбідекстрія та інновації: теоретичний підхід

У статті досліджено концепцію організаційної амбідекстрії як одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості сучасних підприємств. Метою дослідження є аналіз підходів до розуміння організаційної амбідекстрії та визначення шляхів пошуку балансу між здійсненням дослідної діяльності (розробкою проривних інновацій) та експлуатацією (розвитком поліпшувальних інновацій) на вітчизняних підприємствах. Розглянуто основні підходи до розуміння амбідекстрії, включно з балансом між дослідною та експлуатаційною діяльністю компаній. Проаналізовано теоретичні засади організаційної амбідекстрії, починаючи з фундаментальних досліджень J. March і M. Tushman, які визначають дихотомію між дослідженням (exploration) та експлуатацією (exploitation) як основний механізм стратегічного розвитку організації. Особливу увагу приділено питанням практичної реалізації організаційної амбідекстрії в сучасному бізнес-середовищі. Виділено основні підходи до її впровадження: послідовний, структурний, контекстуальний і міжорганізаційний. Наведено переваги та недоліки кожного з підходів, а також їхній вплив на ефективність управлінських рішень у компаніях різних масштабів та галузей. На основі бібліометричного аналізу наукових публікацій у базі даних Scopus проаналізовано динаміку досліджень з тематики організаційної амбідекстрії та інновацій. Визначено ключові напрямки наукових досліджень у цій сфері, а також галузі, в яких концепція організаційної амбідекстрії знаходить найбільше застосування. Особливо досліджено питання впровадження амбідекстрії в умовах українських підприємств, зокрема у сфері оборонно-промислового комплексу. Розглянуто можливість адаптації міжнародного досвіду до реалій українського бізнес-середовища та підходи до оптимального поєднання дослідної й операційної діяльності. Стаття містить висновки щодо стратегічної важливості організаційної амбідекстрії для компаній, що прагнуть адаптуватися до динамічного ринкового середовища, а також рекомендації щодо її ефективного впровадження в практику управління.

**Ключові слова:** організаційна амбідекстрія, інновації, дослідження, експлуатаційна діяльність, оборонно-промисловий комплекс, БПЛА.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 29.

**Решетняк Олена Іванівна** – доктор економічних наук, доцент, завідувачка сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [reshetele@ukr.net](mailto:reshetele@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57221964559>

**Іванова Ольга Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-дослідної роботи Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» (вул. Майка Йогансена, 27, Харків, 61000, Україна)

**E-mail:** [olgaiva.nua@gmail.com](mailto:olgaiva.nua@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4948-4961>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/133976>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57209794110>

**Данько Андрій Тарасович** – аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [Andriidanko11@gmail.com](mailto:Andriidanko11@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0846-140X>

**Юрченко Олексій Костянтинович** – аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [ahelless162@gmail.com](mailto:ahelless162@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-4112-6247>

UDC 65.014.1  
JEL: D23; L29; M10; O32

## Reshetnyak O. I., Ivanova O. A., Danko A. T., Yurchenko O. K. Organizational Ambidexterity and Innovation: A Theoretical Approach

The article studies the conception of organizational ambidexterity as one of the key factors in ensuring the competitiveness and sustainability of modern enterprises. The purpose of the study is to analyze approaches to understanding organizational ambidexterity and determine ways to find a balance between the implementation of research activities (development of breakthrough innovations) and exploitation (development of improving innovations) at domestic enterprises. The main approaches to understanding ambidexterity, including the balance between research and operational activities of companies, are considered. The theoretical foundations of organizational ambidexterity are analyzed, starting with the fundamental research of J. March and M. Tushman, which define the dichotomy between exploration and exploitation as the main mechanism of strategic development of organizations. Special attention is paid to the practical implementation of organizational ambidexterity in the modern business environment. The main approaches to its implementation are allocated: consistent, structural, contextual, and interorganizational. The advantages and disadvantages of each of the approaches, as well as their impact on the effectiveness of management decisions in companies of different sizes and industry specificity, are presented. With use of the bibliometric analysis of scientific publications in the Scopus database, the dynamics of research on the topic of organizational ambidexterity and innovation has been surveyed. The key areas of scientific re-

search in this area, as well as the areas in which the conception of organizational ambidexterity is most widely used, have been identified. Separately, the issue of introducing ambidexterity in the conditions of Ukrainian enterprises, in particular in the sphere of the military-industrial complex, is studied. The possibilities of adapting international experience to the realities of the Ukrainian business environment and approaches to the optimal combination of research and operational activities are considered. The article contains conclusions on the strategic importance of organizational ambidexterity for companies seeking to adapt to a dynamic market environment, as well as recommendations for its efficient implementation in management practice.

**Keywords:** organizational ambidexterity, innovations, research, operational activities, military-industrial complex, UAVs.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 29.

**Reshetnyak Olena I.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Sector of Industrial Policy and Innovative Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** reshetele@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221964559>

**Ivanova Olga A.** – PhD (Economics), Associate Professor, Vice-Rector for Research and Academic Affairs of the Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy» (27 Maik Yohansen Str., Kharkiv, 61000, Ukraine)

**E-mail:** olgaiva.nua@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4948-4961>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/133976>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209794110>

**Danko Andrii T.** – Postgraduate Student, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** Andriidanko11@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-0846-140X>

**Yurchenko Oleksiy K.** – Postgraduate Student, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** ahelless162@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-4112-6247>

Сучасне глобальне середовище стає дедалі динамічнішим, компанії стикаються з непередбачуваними змінами, викликаними технологічним розвитком, цифровою трансформацією, появою проривних інновацій, посиленням конкуренції, змінами в державному регулюванні та трансформаціями в структурах галузей економіки. В умовах підвищення впливу варіативності, невизначеності, виробничої складності, а також неоднозначності тенденцій розвитку ринкового середовища традиційні форми стратегічного управління вже не виконують свої функції в повному обсязі, більш актуальною для сучасних підприємств стає здатність їх до адаптації, яка є основним стратегічним викликом сьогодення.

Для сучасних підприємств в умовах мінливого середовища дуже важливими стають два взаємопов'язані завдання: забезпечення ефективної поточної діяльності (для підтримки життєздатності) та розвиток науково-дослідної роботи (для досягнення конкурентної стійкості в майбутньому). Така подвійність завдань може бути вирішена за допомогою порівняно нового стратегічного підходу, що базується на принципі *амбідекстрії*. У медицині амбідекстрія означає здатність рівноцінно використовувати праву і ліву руки. У контексті управління метафоричними «руками» підприємств стають протилежні види діяльності – науково-дослідна та операційна.

Концептуальне визначення сутності «організаційної амбідекстрії» було запропоновано в дослідженні Дж. Марча (*J. G. March*) у 1991 році. Автор, розглядаючи організацію як адаптивну систему, визначив природу та особливості дихотомії «дослідження – експлуатація», що реалізуються в межах однієї організації [1]. Саме це дослідження вважається початком вивчення функціонування та розвитку сучасної організації через призму досліджень (розробка) та експлуатації (впровадження та вдосконалення) інновацій, які розглядаються в маркетингу, стратегічному, фінансовому й інноваційному менеджменті. М. Ташман і Ч. О'Рейлі (*M. L. Tushman, Ch. A. O'Reilly*) в 1996 році визначили основні ознаки «амбідекстрової організації» [2], що позначає компанію, яка здатна одночасно успішно функціонувати на зрілих ринках (ключова роль – ефективність та продуктивність) і розробляти нові продукти для ринків, що розвиваються (ключова роль – дослідження, розробка, експеримент і гнучкість). Це обумовлює інтерес до амбідекстрії в умовах турбулентного конкурентного середовища з боку практичного застосування в сучасному стратегічному менеджменті. Проте на практиці тільки деякі підприємства можуть встановити оптимальний баланс між поліпшувальними та радикальними інноваціями, що є основою концепції організаційної амбідекстрії, яка вважається одним із перспективних напрямів розвитку сучасного стратегічного менеджменту.

Проведений аналіз результатів досліджень з цієї проблематики показав, що питання організаційної амбідекстрії та інновацій майже не розглядається у вітчизняній літературі. Проте науковий інтерес з боку зарубіжних дослідників зростає з кожним роком. Так, аналіз динаміки публікацій за ключовими словами «Organizational», «Ambidexterity» та «Innovation» у наукометричній базі Scopus [3] показав, що за період з 2004 по 2024 рр. проіндексовано 738 публікації. Спостерігається поступове зростання інтересу до проблем організаційної амбідекстрії та інновацій (рис. 1).

Перша публікація за означеними ключовими словами була опублікована в журналі «Organization Science» у 2004 р. Zi-Lin He та Poh-Kam Wong під назвою «Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis». Автори, досліджуючи діяльність 206 виробничих підприємств, перевіряли гіпотезу амбідекстрії шляхом вивчення того, як дослідження та експлуатація можуть разом впливати на результати діяльності фірми в контексті використання технологічних інновацій. Найновішою публікацією у 2024 році за визначеним напрямом дослідження є публікація в журналі «European Journal of Innovation Management» авторів J. Chen та L. Liu під назвою «The affective side of innovation ambidexterity: the influence of TMT entrepreneurial passion diversity», в якій розглядаються організаційні та когнітивні проблеми, пов'язані з досягненням інноваційної амбідекстрії.

Розглядаючи галузеву структуру публікацій за визначеною тематикою, можна відзначити її між-

дисциплінарний характер. Проте статті за ключовими словами «Organizational», «Ambidexterity» та «Innovation» найчастіше зустрічається в базі Scopus у публікаціях, індексованих у таких галузях, як: «Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік» – 43,5%, «Соціальні науки» – 11,8%, «Комп'ютерні науки» – 8,6%, «Інженерія» – 8,4%, «Науки про прийняття рішень» – 7,9%, «Економіка, економетрика та фінанси» – 7,7% та інші [3].

З метою визначення ключових проблем і напрямів наукового пошуку вчених, що розглядаються у сфері організаційної амбідекстрії, було проведено бібліометричний аналіз наукових публікацій, які проіндексовані в базі даних Scopus [3]. Пошук наукових публікацій здійснювався за ключовими словами «Organizational», «Ambidexterity» та «Innovation» у назвах і ключових словах. Аналіз бібліографічних даних було проведено за допомогою програмного забезпечення VOSviewer, який надає можливість візуалізації карт бібліометричних мереж [4]. Так, було побудовано мережеву карту зв'язків між ключовими словами на основі бібліографічних записів з бази даних Scopus за тематичним напрямом «організаційна амбідекстрія та інновації», яку наведено на рис. 2.

Бібліометрична мережева карта, що була побудована за допомогою програми VOSviewer, візуалізує частоту використання термінів через розміри кіл, а інтенсивність зв'язків між ними допомагає відстежувати поєднання термінів як у межах кластерів, так і між ними. Колір кожного кола вказує на кластер, до якого належить певне ключове слово. Чим більше коло, тим частіше цей

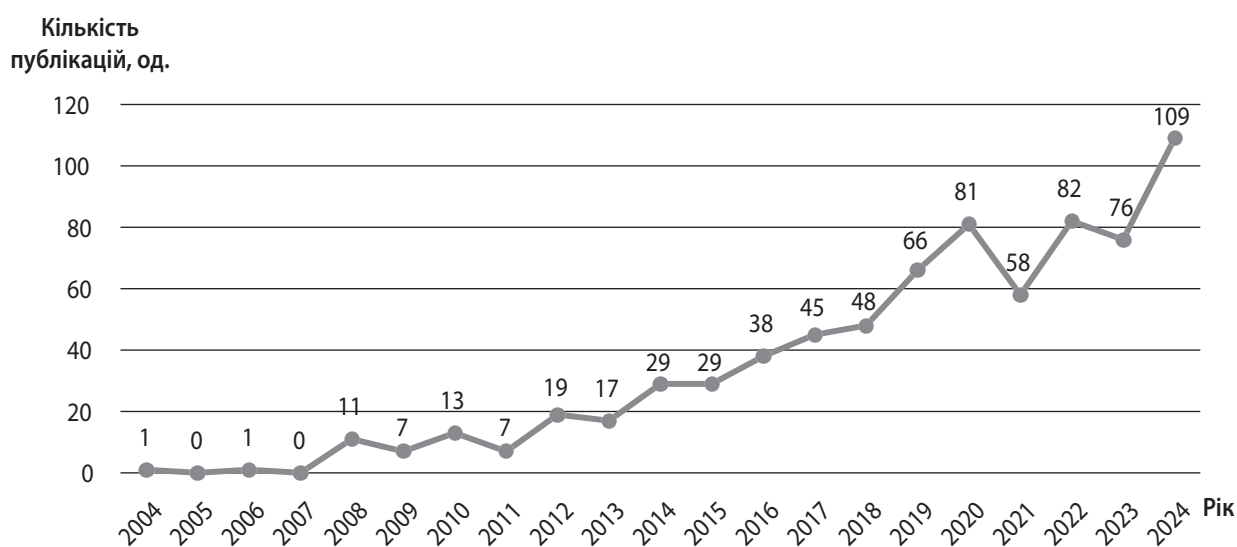
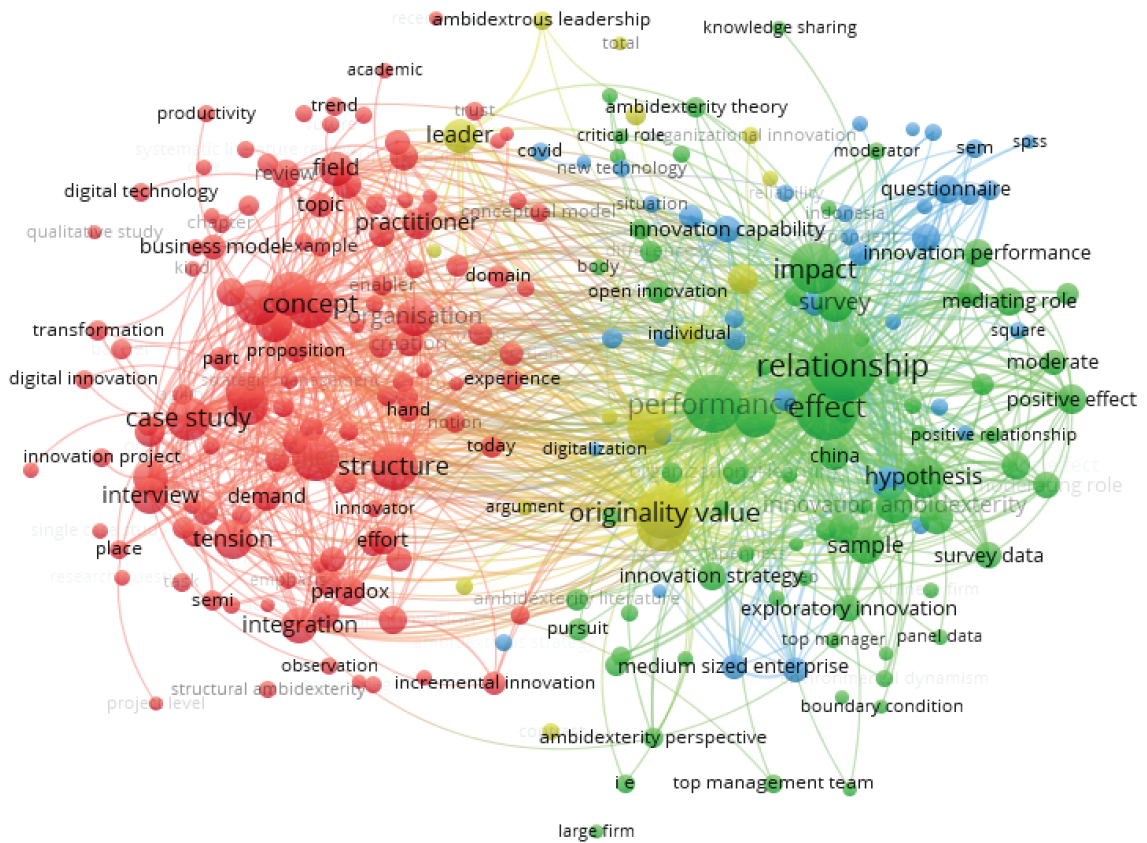


Рис. 1. Динаміка кількості публікацій, що індексуються в наукометричній базі Scopus, назви та ключові слова яких містять «Organizational», «Ambidexterity» та «Innovation»

Джерело: побудовано авторами за даними [3].



**Рис. 2. Мережева карта зв'язків між ключовими словами за тематикою «організаційна амбідекстрія та інновації»**

**Джерело:** побудовано авторами на основі бази даних Scopus за допомогою програми VOSviewer [4].

термін зустрічається в наукових публікаціях. Карта зв'язків відображає, як часто ключові слова спільно з'являються в публікаціях, а відстань між ними показує силу їхнього взаємозв'язку [4].

Відповідно до рис. 2 визначено 250 пов'язаних термінів, що належать до тематики «організаційна амбідекстрія та інновації», які згруповані в чотири кластери, кожен з яких визначає певний напрямок наукових досліджень. Проаналізуємо їх більш детально.

*Перший кластер* (червоний) містить 122 ключові терміни, які визначають напрям дослідження практичних аспектів організаційної амбідекстрії та інновації. Цей кластер включає такі терміни, як: адаптивність, амбідекстерна організація, концептуальна модель, співпраця, збір даних, цифрові інновації, цифрові технології, цифрова трансформація, руйнівні інновації, інкрементні інновації, менеджмент інновацій, інноваційний процес, новатор, динамічне середовище, ефективність, гнучкість, майбутні дослідження, інтеграція, нові знання, нові можливості, спостереження, організаційний дизайн, організація, потенціал, продуктивність, стратегічний менеджмент, структурна

амбідекстрія, перетворення, тенденція, невизначеність, створення вартості та ін.

*Другий кластер* (зелений) включає 74 ключових термінів і визначає дослідження теоретичних аспектів організаційної амбідекстрії, зокрема: аналіз літератури з амбідекстрії, перспективи амбідекстрії, теорія амбідекстрії, контекстний фактор, емпіричні докази, експлуататорські інновації, пошукові інновації, вплив, інформаційні технології, інноваційний амбідекстерит, продуктивність інновацій, інноваційна стратегія, обмеження, нове розуміння, розробка нового продукту, організаційний амбідекст, позитивний ефект, технологічні інновації, теоретичні основи, теоретична модель та ін.

*Третій кластер* (синій) об'єднує 38 ключових термінів за обраною тематикою, серед яких: амбідекстрова стратегія, аналіз даних, цифровізація, емпіричне дослідження, інноваційна здатність, малі та середні підприємства, організаційна культура, продуктова інновація, значний вплив, синергія та ін.

*Четвертий кластер* (жовтий) містить 16 ключових термінів, серед яких: амбідекстерна здатність, амбідекстерне лідерство, емпіричне дослідження, інноваційна продуктивність, організаційні інновації та ін.

Таким чином, можна визначити, що питання, пов'язані з організаційною амбідекстрією та інноваціями, широко розглядаються зарубіжними науковцями. Проте кількість наукових робіт вітчизняних дослідників за цією тематикою є незначною. Так, у роботі Болдуевої О. В., Болдуева М. В. та Лищенко О. Г. згадується «організаційна амбідекстрія» як один із сучасних підходів до розробки стратегії компанії, яка має орієнтацію на досягнення результатів [5]. Отже, існує потреба в аналізі теоретичних підходів до розуміння організаційної амбідекстрії та визначення шляхів пошуку балансу між здійсненням науково-дослідної діяльності (розробкою базових інновацій) та експлуатацією (розвитком поступових інновацій) на вітчизняних підприємствах.

Метою статті є аналіз підходів до розуміння організаційної амбідекстрії та визначення шляхів пошуку балансу між здійсненням дослідної діяльності (розробкою проривних інновацій) та експлуатацією (розвитком поліпшувальних інновацій) на вітчизняних підприємствах.

У зв'язку з цим були поставлені та вирішені такі завдання, що обумовлюють структуру дослідження:

- ✦ визначено сутність концепції організаційної амбідекстрії та досліджено сфери її застосування;
- ✦ надано характеристику інновацій з точки зору дослідної та експлуатаційної діяльності;
- ✦ визначено основні фактори, що обумовлюють необхідність організаційної амбідекстрії та встановлюють перешкоди;
- ✦ проаналізовано основні підходи до реалізації організаційної амбідекстрії;
- ✦ наголошено на необхідності реалізації організаційної амбідекстрії на вітчизняних підприємствах, зокрема виробників БПЛА.

Організаційна амбідекстрія – це здатність компанії одночасно управляти наявним бізнесом і адаптуватися до нових умов, що виникають на ринку. Вона передбачає розділення функцій: одні команди займаються експлуатацією основного бізнесу, а інші – дослідженням нових можливостей [2]. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому стабільність у поточних операціях.

На думку J. March [1], M. Tushman та Ch. A. O'Reilly [2], компанії, які одночасно здійснюють як поточну виробничу (експлуатаційну), так і науково-дослідну діяльність, є більш ефективними, ніж ті, які концентруються на одному з цих видів діяльності. Так, за словами J. March [1], компанії, які орієнтовані виключно на поточну ді-

яльність, можуть досягти передбачувану, але не обов'язково стійку ефективність. Такі компанії здатні підвищити свою продуктивність, але зазвичай не спроможні швидко реагувати на зміну умов мінливого навколишнього середовища. Разом із тим, компанії, які зосереджуються виключно на дослідній діяльності, пошуку та впровадженні проривних інновацій, не завжди демонструють поточну ефективність, орієнтуючись на довгострокову перспективу. Організаційна амбідекстрія є ключовим фактором забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [6].

Практична реалізація концепції організаційної амбідекстрії розглядається дослідниками з позицій багатьох наукових напрямів, зокрема управління, маркетингу, стратегічного, фінансового та інноваційного менеджменту. Зокрема, концепція організаційної амбідекстрії розвивається в межах теорії організаційного навчання [7], концепції динамічних здібностей [8], стратегій злиття, поглинання та створення альянсів [9], у межах еволюційної економіки та відкритих інновацій [10], організаційної адаптації [11], впровадження технологічних інновацій [12], організаційного навчання [13], стратегічного управління [14], проектування організаційних структур [15].

Крім того, окремий науковий напрям присвячений уточненню понятійного апарату та поглибленому аналізу управлінських і фінансових інструментів концепції організаційної амбідекстерності. Наприклад, T. Swift [16] досліджує взаємозв'язок між витратами на інноваційний компонент операційної діяльності та проривними науково-дослідними розробками, а також вплив цих витрат на продуктивність компанії. E. Mavroudi, E. Kesidou та K. Pandza [17], вивчаючи питання розподілу витрат на наукову та операційну діяльність у контексті підвищення ефективності, зосереджуються не на розмірі інвестицій, а на швидкості переходу компанії від одного виду діяльності до іншого. Науковці вважають, що занадто швидкий перехід між операційною та науково-дослідною діяльністю може знижувати продуктивність через скорочення часу, необхідного для навчання персоналу. Водночас вплив цього фактора залежить від галузі: у високотехнологічних сферах, що швидко розвиваються, така стратегія може надавати додаткові конкурентні переваги, тоді як в інших галузях економіки цей ефект може проявлятися тільки з часом [17].

Зазначимо, що більшість досліджень, присвячених організаційній амбідекстрії, зосереджені на діяльності комерційних компаній. Проте деякі науковці вивчають можливості її застосування у сфері

державного управління. Так, С. Nowacki та А. Monk [18] пропонують наділити окремі державні органи правом проводити науково-дослідну діяльність і створювати інновації для підвищення ефективності управління. Також перспективними видаються можливості застосування концепції організаційної амбідекстрії в соціальній сфері (наприклад, організації освітньої, наукової діяльності, у сфері охорони здоров'я), що вимагає додаткового вивчення теоретико-методологічних основ та інструментарію цієї концепції.

Таким чином, основними елементами організаційної амбідекстрії є:

- ✦ *експлуатація (Exploitation)*, що передбачає оптимізацію наявних процесів, підвищення продуктивності та ефективності поточної діяльності компанії;
- ✦ *дослідження (Exploration)*, що передбачає пошук нових можливостей, пошукові дослідження та розробки, виникнення проривних інновацій та вихід з ними на нові ринки.

Інновації відіграють центральну роль у розвитку організаційної амбідекстрії [1]. Компанії, які активно впроваджують нові технології та адаптують свої бізнес-моделі, здатні швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі. Це включає в себе не лише технологічні інновації, але й нові підходи до управління та організації бізнес-процесів [5]. В організаційній практиці експлуатація та дослідження (E&E) розглядаються як окремі інноваційні стратегії [19]. Таким чином, інновації, що використовуються в експлуатаційній та дослідній діяльності, мають різну природу та зміст. Інновації в експлуатаційній (операційній) діяльності передбачають використання наявних знань у межах відомої технологічної траєкторії, що робить організаційне навчання більш надійним, таким чином генеруючи короткострокові результати, які є більш передбачуваними [20]. Інновації в дослідній діяльності можуть бути масштабовані як нові технології, продукти або послуги, які потенційно можуть зробити наявні технології, продукти або послуги застарілими та неконкурентоспроможними [20]. Характеристику інновацій з точки зору дослідної та експлуатаційної (операційної) діяльності у двох вимірах – технологічному та ринковому – наведено в *табл. 1*.

Таким чином, основою організаційної амбідекстрії є пошук рівноваги між двома ключовими видами діяльності сучасних компаній: науковими дослідженнями та операційною діяльністю. Наукова діяльність передбачає розробку проривних інновацій, що здатні кардинально змінити основні бізнес-процеси компанії. Вона характеризується гнучкістю, ризиком, експериментами, відкриттями

та новаторськими ідеями, а її результати часто є невизначеними, мають тривалі терміни окупності та можуть не бути безпосередньо пов'язаними з конкретною організацією.

Натомість експлуатаційна, чи операційна, діяльність в контексті організаційної амбідекстрії передбачає вдосконалення вже наявних продуктів і послуг через поступові інновації, що сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії та розширенню її компетенцій і технологічних можливостей у короткочасній перспективі. Для цього типу діяльності характерні мінімальні ризики, пріоритет короткострокових завдань, рутинні процеси та бюрократизація.

Отже, дослідження та експлуатація є двома протилежними підходами, які конкурують за обмежені ресурси та реалізуються через різні організаційні процеси. Експлуатаційні процеси базуються на наявних знаннях компанії, що сприяє стабільності, злагодженості та підвищенню контролю. Водночас дослідна діяльність вимагає пошуку нових знань, що передбачає більшу гнучкість і вищий рівень ризику [21–23]. При цьому активний пошук інновацій може уповільнювати вдосконалення наявних процесів, тоді як зосередженість на поточних продуктах і послугах може знижувати інтерес до проривних розробок, що знизить конкурентоспроможність компанії в майбутньому.

Збалансування цих двох видів діяльності ускладнюється тим, що суперечність між ними проявляється на трьох рівнях: індивідуальному, організаційному (структурно-процесному) та соціальному (контекстуальному) [1].

Також практична реалізація організаційної амбідекстрії ускладнюється через певні поширені поведінкові моделі, що можуть негативно впливати на ефективність компанії в довгостроковій перспективі. Серед таких моделей виокремлюють «ефект колії» (*path dependence*), «пастку успіху» (*success trap*) і «пастку невдачі» (*failure trap*). «Ефект колії» проявляється в надмірній зосередженості на поступових інноваціях через позитивний зворотний зв'язок, що може призвести до нехтування дослідною діяльністю та зниження адаптивних можливостей компанії в майбутньому [1; 6]. «Пастка успіху» виникає, коли компанія концентрується на вдосконаленні поточних продуктів і послуг, не приділяючи достатньої уваги інноваціям та змінам у галузі [24]. «Пастка невдачі» означає надмірне захоплення дослідженнями без належного їх впровадження, що не приносить компанії комерційної вигоди та прибутку [24].

Попри суттєві відмінності між експлуатаційною та дослідною діяльністю, а також ризик потра-

**Характеристика інновацій з точки зору дослідної та експлуатаційної діяльності  
в технологічному та ринковому вимірах**

Вимір	Інновації в дослідній діяльності (Exploration)	Інновації в експлуатаційній діяльності (Exploitation)
Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дослідна робота, що спрямована на пошук проривних інновацій;</li> <li>– регулярна пошукова дослідна діяльність, спрямована на відкриття нових продуктів та послуг;</li> <li>– комерціалізація принципово нових продуктів та послуг;</li> <li>– вихід за межі своїх поточних можливостей під час пошуку нових технологічних рішень;</li> <li>– успіх компанії заснований на здатності відкривати нові продукти та технології</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Постійний пошук можливостей щодо розширення наявної пропозиції продуктів та послуг;</li> <li>– регулярна адаптація наявних продуктів та послуг;</li> <li>– регулярне впровадження поступових поліпшень наявних продуктів та послуг;</li> <li>– підвищення ефективності доставки продуктів та послуг;</li> <li>– оптимізація технологій, що існують</li> </ul>
Ринковий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Безперервне дослідження можливостей на нових ринках збуту;</li> <li>– агресивний вихід на нові ринки збуту;</li> <li>– регулярне використання нових каналів збуту, інструментів та методів просування;</li> <li>– частий вихід на нові ринки збуту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дослідження рівня задоволеності клієнтів тими продуктами та послугами, що виробляються;</li> <li>– постійне розширення послуг для наявних клієнтів</li> </ul>

**Джерело:** складено за [19; 20].

пляння в зазначені пастки, більшість дослідників погоджуються, що досягнення оптимального балансу між дослідженнями та експлуатацією можливе як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Дослідники організаційної амбідекстрії [24; 25] визначають існування певної групи факторів, що більшою мірою впливають на зміни балансу між експлуатаційною та дослідною діяльністю. Такі фактори можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми стосовно організації.

До зовнішніх факторів належать усі фактори, що характеризують динамічність навколишнього середовища, раптові та несподівані зміни і трансформації, які роблять наявні технології та навички застарілими. Динамічність навколишнього середовища впливає на формування стратегій, що дозволяють швидко адаптуватися компанії на ринку, вимагає гнучкості в прийнятті рішень, обумовлює необхідність реорганізації та реінтеграції внутрішніх бізнес-процесів, а також визначає потенціал експлуатаційної та дослідницької діяльності [25].

Внутрішні фактори, з іншого боку, пояснюють тенденції неоднорідності в експлуатаційній та дослідній діяльності організації і пов'язані з накопиченими ресурсами, виробничими можливостями, організаційними структурами, корпоративною культурою, розміром компаній, специфічними аспектами галузі, традиціями та ідентичністю компанії [25].

Для того, щоб компанія реалізувала концепцію організаційної амбідекстрії, необхідно подолати деякі протиріччя, що пов'язані з розподілом обмежених ресурсів, визначенням пріоритетності між короткостроковою чи довгостроковою ефективністю, гнучкістю (адаптивністю) та ризикованістю чи стабільністю та надійністю. Пошук балансу між експлуатаційною та дослідною діяльністю може вимагати реалізації різних організаційних структур і стратегій [25], а також вибору найкращого підходу до реалізації організаційної амбідекстрії в компанії.

**Н**а сьогодні виділяють чотири основні підходи до реалізації організаційної амбідекстрії: послідовний, структурний, контекстуальний і міжорганізаційний.

*Послідовна амбідекстрія* передбачає зміну фаз досліджень і операційної діяльності з плином часу. Вважається, що цей підхід є більш ефективним у стабільному зовнішньому середовищі та для малих підприємств, які не мають достатніх ресурсів для одночасного ведення дослідної та експлуатаційної діяльності [8]. Проте деякі науковці звертають увагу на високі витрати, пов'язані з переходом між цими режимами [16], що ставить під сумнів фінансову ефективність такого підходу. При цьому в науковій літературі питання самого процесу переходу від досліджень до експлуатації залишається недостатньо вивченим, а більшість

робіт лише констатують сам факт такого переходу [19; 20].

*Структурна амбідекстрія* базується на принципі організаційного розділення дослідної та операційної діяльності шляхом створення окремих підрозділів [8]. Такий підхід сприяє зменшенню конфліктів між двома типами діяльності та підвищенню ефективності завдяки спеціалізації та концентрації працівників у відповідних відділах.

**В**ажливу роль у забезпеченні успіху структурної амбідекстрії відіграє ефективне керівництво, яке повинно координувати взаємодію між підрозділами, формувати єдину стратегічну мету та забезпечувати обмін знаннями та ресурсами [24]. Однак саме керівництво компанії нерідко є єдиним зв'язуючим елементом між дослідницькими та операційними підрозділами, що створює потенційний ризик. Якщо менеджмент не зможе налагодити комунікацію та інтеграційні процеси, відділи можуть почати працювати незалежно один від одного, що може призвести до втрати стратегічного фокуса та зниження прибутковості. Невідповідність стилю управління типу діяльності особливо негативно впливає на дослідницьку сферу, де процеси є менш передбачуваними, ніж в операційній діяльності. Таким чином, ефективне лідерство є ключовим фактором успіху структурної амбідекстрії, оскільки воно допомагає знижувати організаційне напруження та спрямовувати компанію в єдиному векторі розвитку [20]. Втім, проблема управління в контексті організаційної амбідекстрії досліджена недостатньо. Зокрема, відкритими залишаються питання щодо оптимальних моделей лідерства для керування дослідними та операційними процесами, а також для ефективного перемикання між цими видами діяльності. Дослідники відзначають, що основною перешкодою для досягнення амбідекстерності часто є не нестача ресурсів, а нездатність керівництва адаптувати внутрішні процеси для їх оптимального використання [8].

На відміну від структурної амбідекстрії, яка вирішує суперечності між дослідженнями та експлуатацією на рівні організації, *контекстуальна амбідекстрія* передбачає баланс між цими видами діяльності на рівні окремого працівника. У такій моделі співробітник самостійно визначає оптимальне співвідношення дослідницької та операційної діяльності у своїй роботі [8]. Для цього необхідно створити організаційний контекст, який захоочує працівників ухвалювати самостійні рішення щодо розподілу часу між різними завданнями.

Дослідники виділяють дві ключові групи факторів, що сприяють формуванню сприятливого середовища для контекстуальної амбідекстерії

[24]: соціальний контекст і контекст управління ефективністю. *Соціальний контекст* – це заходи, які підтримують ініціативність співробітників та створюють атмосферу довіри, що знижує стрес при поєднанні дослідницьких та операційних завдань. До таких заходів належать підтримка ініціатив на місцях, регулярний зворотний зв'язок, а також увага керівництва до труднощів, з якими стикаються працівники. *Контекст управління* ефективністю спрямований на стимулювання інноваційності та підвищення цінності як досліджень, так і експлуатації. Це досягається шляхом поширення передового досвіду, оновлення стандартів продуктивності та запровадження додаткових мотиваційних механізмів для підвищення дисципліни та ефективності [24]. Одним із ключових чинників успіху є організаційна культура, яка зміцнює спільну корпоративну ідентичність та підтримує баланс між дослідницькою та експлуатаційною діяльністю [8].

**Я**к показує досвід [24], компанії часто використовують комбінацію різних підходів до амбідекстрії. Найбільш ефективним є поєднання структурного поділу і гнучкого контексту, оскільки структурна амбідекстрія забезпечує поділ через відмінності в природі досліджень і операційної діяльності, тоді як контекстуальна модель сприяє їхній інтеграції та взаємодії [8; 24].

Однак поєднання дослідної та експлуатаційної діяльності в одній організації має певні недоліки [26]. Одним із основних ризиків є негативний ефект навчання, коли методи, характерні для операційної діяльності, застосовуються в дослідницьких процесах, і навпаки – експериментальні підходи проникають у рутинні завдання, що може знижувати ефективність обох напрямків [26].

Одним зі способів зменшення внутрішніх протиріч між дослідженнями та операційною діяльністю, а також вирішення конфліктів між ними, є винесення науково-дослідних (рідше – операційних) підрозділів за межі компанії через створення стратегічних альянсів. Такий підхід називають *міжорганізаційною амбідекстрією*. Ця модель передбачає співпрацю різних організацій для проведення як дослідної, так і операційної діяльності. У таких партнерствах компанії об'єднують зусилля для використання та розширення наявних знань. Якщо ж головною метою є створення нових знань, то співпраця будується на основі спільної науково-дослідної діяльності [24].

Таким чином, компанії можуть інтегрувати зовнішні дослідницькі знання через альянси, використовуючи власні ресурси для поліпшення вже наявних продуктів і послуг. Можуть бути визначені такі переваги міжорганізаційної амбідекстрії: ра-



ціональний розподіл ресурсів (фінансові, людські та матеріальні) між внутрішньою експлуатаційною (операційною) діяльністю та зовнішніми дослідженнями на основі співпраці; зниження рівня взаємозалежності між дослідженнями та експлуатацією, що дозволяє уникнути суперечливих організаційних процедур, які могли б створювати внутрішні конфлікти [26]; підвищення ефективності компанії завдяки збереженню переваг спеціалізації без негативного впливу конфліктів у внутрішніх процесах.

Традиційна модель поєднання досліджень та експлуатаційної діяльності в межах однієї компанії може бути неефективною. Дослідження [8; 20; 24; 26] показують, що продуктивність компанії може знизитися, коли вона одночасно розробляє нову продукцію на основі інноваційних знань і вдосконалює вже наявні продукти. Це зумовлено браком досвіду в таких поєднаннях і необхідністю застосувати несистемні процедури всередині компанії, що ускладнюють координацію, маркетинг і розробку [26]. Натомість залучення стратегічних альянсів або поглинання інших компаній дозволяє швидко отримати доступ до нових знань і компетенцій без ризику створення внутрішніх конфліктів в компанії [26]. У таких випадках компанія отримує прямий контроль над зовнішніми знаннями, навіть якщо вони кардинально відрізняються від її внутрішніх ресурсів, без потреби в їхній схожості чи комбінації.

Отже, найбільш ефективною моделлю є поєднання зовнішніх досліджень (через альянси) та внутрішньої експлуатації, адже успіх операційної діяльності напряму залежить від здатності компанії ефективно використовувати власні знання та компетенції у знайомих сферах [26].

Таким чином, кожен із підходів до організаційної амбідекстрії потребує специфічних управлінських рішень з боку керівництва компанії. Так, структурна амбідекстрія вимагає створення ефективної системи обміну знаннями між науково-дослідними та операційними підрозділами, а також механізмів їхньої інтеграції; послідовна амбідекстрія акцентує проблему керування переходами між дослідженнями та експлуатацією, оскільки розмежування цих процесів у часі може викликати труднощі в адаптації компанії; міжорганізаційна амбідекстрія потребує розробки індивідуальних управлінських моделей для бізнес-одиниць, що займаються дослідженнями та експлуатаційною діяльністю, що передбачає налаштування стилю керівництва, систем винагороди та інших механізмів, необхідних для подолання організаційної інерції [26].

Попри те, що міжорганізаційна амбідекстрія сьогодні розглядається як один із найперспективні-

ших способів поєднання дослідної та експлуатаційної діяльності [24; 26], кожний конкретний випадок потребує детального аналізу витрат. Перехід від однієї моделі амбідекстрії до іншої може вимагати значних ресурсів, і в деяких ситуаціях витрати на зміну підходу можуть переважити потенційні вигоди.

Разом із тим, упровадження організаційної амбідекстрії – це не просто прагнення компанії підвищити ефективність і зміцнити конкурентні позиції шляхом балансу між дослідною та експлуатаційною діяльністю. Її основною метою є розвиток внутрішнього потенціалу фірми, що забезпечить її довгострокове виживання та успіх у мінливому ринковому середовищі.

Для ефективної реалізації амбідекстрії в компанії важливо відійти від традиційного уявлення про дослідження та експлуатацію як про конкуруючі та суперечливі процеси, які були описані в роботі J. March [1]. Натомість варто сприймати прирісні та радикальні інновації як взаємодоповнювальні елементи, які можуть підсилювати один одного. Лише системний стратегічний підхід до розвитку компанії дозволить реалізувати переваги амбідекстрії, мінімізуючи ризики конфліктів і структурних пасток.

Варто зазначити, що в короткостроковій перспективі амбідекстрія може бути малоефективною, оскільки вимагає подвійних зусиль і додаткових витрат на інновації, значна частина яких може виявитися невдалою [2; 8]. Важливу роль відіграють знання та навички у використанні сучасних методів ефективного управління дослідною та експлуатаційною діяльністю. Тому прийняття рішення щодо впровадження того чи іншого типу амбідекстрії потребує глибокого стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також дослідження наявної практики та позитивного досвіду щодо впровадження таких моделей.

Прикладами успішного впровадження організаційної амбідекстрії є моделі, що реалізують такі високотехнологічні компанії, як Google, Amazon, Apple та інші, які активно впроваджують нові технології та бізнес-моделі, одночасно оптимізуючи свої наявні процеси [27; 28].

В Україні існує значна потреба в упровадженні інновацій у діяльність вітчизняних підприємств. Це стосується не тільки високотехнологічних компаній, але й компаній середнього та низького рівня технологічності; не тільки великих підприємств, але й компаній малого та середнього бізнесу. Організаційна амбідекстрія у вітчизняних компаніях дозволить гармонійно здійснювати інноваційну діяльність, впроваджуючи одночасно прирісні та

радикальні інновації як взаємодоповнювальні елементи.

Так, організаційна амбідекстрія може бути доцільною в розвитку оборонно-промислового комплексу країни. Зокрема, у розробці та виробництві вітчизняних безпілотних літальних апаратів (БПЛА).

З початком повномасштабної війни попит на БПЛА в Україні значно збільшився. Вони довели свою ефективність у веденні оборонних і контрнаступальних дій: коригуванні артилерії, виявленні мін, транспортуванні боєприпасів та ураженні противника (ударні та FPV-дрони) [29]. Зважаючи на потреби фронту, найближчим часом розвиток військового сегмента БПЛА буде орієнтований на збільшення кількості ударних безпілотників, особливо багаторазових FPV-дронів. Також зростає попит на транспортні БПЛА та спеціалізовані безпілотники, зокрема для розмінування, радіоелектронної боротьби та розвідки. Окрім цього, відзначається збільшення потреби у високотехнологічних БПЛА, що використовують штучний інтелект [29]. Усе це обумовлює необхідність організаційної амбідекстрії у вітчизняних компаніях, що виробляють БПЛА, – забезпечення балансу між дослідною та експлуатаційною діяльністю задля задоволення військових потреб – як зараз, так і в майбутньому.

### ВИСНОВКИ

Проведене дослідження надало можливість зробити такі висновки.

1. Організаційна амбідекстрія є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній. Вона дозволяє одночасно управляти поточними бізнес-процесами та адаптуватися до нових умов ринку, що досягається шляхом розподілу функцій між експлуатаційною та дослідною діяльністю.
2. Компанії, які ефективно поєднують експлуатацію наявних можливостей та дослідження нових перспектив, мають вищий рівень адаптивності та продуктивності. Надмірна зосередженість на одному з цих видів діяльності може призвести до втрати конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.
3. Інновації відіграють центральну роль у розвитку організаційної амбідекстрії. Компанії, які активно впроваджують нові технології та модифікують свої бізнес-моделі, мають змогу швидше реагувати на ринкові зміни, що забезпечує їм стратегічну перевагу.

4. Реалізація концепції організаційної амбідекстрії може здійснюватися через різні підходи, включно з послідовним, структурним, контекстуальним і міжорганізаційним. Кожен із них має свої переваги та обмеження, що робить вибір оптимальної стратегії критично важливим для конкретної організації.
5. Збалансування експлуатаційної та дослідної діяльності ускладнюється через наявність внутрішніх і зовнішніх факторів, а також певних поведінкових моделей, таких як «ефект колії», «пастка успіху» та «пастка невдачі». Подолання цих бар'єрів вимагає стратегічного управління, ефективної координації та адаптивності.
6. Загалом організаційна амбідекстрія є необхідним елементом для стійкого розвитку компаній у динамічному ринковому середовищі. Її успішна реалізація потребує чіткої стратегії, ефективного розподілу ресурсів та здатності до адаптації в умовах постійних змін.
7. Окрім комерційного сектора, концепція організаційної амбідекстрії має потенційне застосування у сфері державного управління та соціальних ініціатив. Це відкриває нові можливості для підвищення ефективності державних органів та поліпшення якості соціальних послуг.
8. Концепція організаційної амбідекстрії може надати переваги в роботі вітчизняних високотехнологічних підприємств, зокрема підприємств, що є виробниками БПЛА. Проте для успішної реалізації цієї концепції на вітчизняних підприємствах необхідні дослідження кожного окремого випадку, які будуть спрямовані на здійснення стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, особливостей функціонування компанії, її бізнес-процесів, ресурсних можливостей та ін. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. March J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. 1991. Vol. 2. Iss. 1. P. 71–87. URL: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Levinthal/March%20\(1991\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Levinthal/March%20(1991).pdf)
2. Tushman M. L., O'Reilly Ch. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 1996. Vol. 38. Iss. 4. P. 8–30. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165852>
3. Scopus. 2024. URL: <https://www.scopus.com>

4. VOSviewer – Visualizing scientific landscapes. URL: <https://www.vosviewer.com>
5. Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Лищенко О. Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи ідентифікації конкурентних стратегій в бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.51>
6. Chakma R., Paul J., Dhir S. Organizational Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2021. Vol. 71. P. 121–137. DOI: [10.1109/TEM.2021.3114609](https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3114609)
7. Greve H. R. Learning Theory: The Pandemic Research Challenge. *Journal of Management Studies*. 2020. Vol. 57. Iss. 8. P. 1759–1762. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12631>
8. O'Reilly C. A., Tushman M. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27. Iss. 4. P. 324–338. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
9. Stettner U., Lavie D. Ambidexterity under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions. *Strategic Management Journal*. 2014. Vol. 35. Iss. 13. P. 1903–1929. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2195>
10. Wilden R., Hohberger J., Devinney T. M., Lavie D. Revisiting James March (1991): Whither Exploration and Exploitation? *Strategic Organization*. 2018. Vol. 16. Iss. 3. P. 352–369. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127018765>
11. Junni P., Sarala R., Taras V., Tarba S. Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27. Iss. 4. P. 299–312. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
12. Kortmann S. The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship Between Ambidexterity-Oriented Decision and Innovative Ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. Vol. 32. Iss. 5. P. 666–684. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12151>
13. Lee S., Meyer-Doyle P. How Performance Incentives Shape Individual Exploration and Exploitation: Evidence from Microdata. *Organization Science*. 2017. Vol. 28. Iss. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1104>
14. Kassotaki O. Ambidextrous leadership in the high technology organizations. *Organizational Dynamics*. 2019. Vol. 48. Iss. 2. P. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.10.001>
15. Jansen J., Simsek Z., Cao Q. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*. 2012. Vol. 33. Iss. 11. P. 1286–1303. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.1977>
16. Swift T. The Perilous Leap Between Exploration and Exploitation. *Strategic Management Journal*. 2016. Vol. 37. Iss. 8. P. 1688–1698. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2423>
17. 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: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.056>
18. Nowacki C., Monk A. Ambidexterity in Government: The Influence of Different Types of Legitimacy on Innovation. *Research Policy*. 2020. Vol. 49. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103840>
19. Enkel E., Heil S., Hengstler M., Wirth H. Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*. 2017. Vol. 60–61. P. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.002>
20. Stoiber K., Matzler K., Hautz J. Ambidextrous structures paving the way for disruptive business models: a conceptual framework. *Review of Managerial Science*. 2023. Vol. 17. P. 1439–1485. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00589-7>
21. Решетняк О. І. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні: оцінка та напрями розвитку : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 720 с.
22. Решетняк О. І. Перспективні напрями наукових досліджень у світі. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 107–114. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.107>
23. Решетняк О. І., Сахненко О. І. Особливості управління науково-інноваційними системами в умовах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 225–235. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-225-235>
24. 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: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
25. Lavie D., Stettner U., Tushman M. L. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*. 2010. Vol. 4. No. 1. P. 109–155. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
26. Stettner U., Aharonson B. S., Amburgey T. L. The Interplay Between Exploration and Exploitation in SMEs. In: *Technology, Innovation, Entrepreneurship and Competitive Strategy*. 2014. Vol. 14: Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs. P. 3–13. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1479-067X20140000014020>
27. Dudovskiy J. Amazon Organizational Structure: a brief overview. *Business Research Methodology*. March 22, 2022. URL: <https://research-methodology.net/amazon-organizational-structure-2-2/>

28. Dudovskiy J. Apple Organizational Structure: a brief overview. *Business Research Methodology*. July 3, 2023. URL: <https://research-methodology.net/apple-organizational-structure-a-hierarchical-structure-that-may-change-in-near-future/>
29. Решетняк О., Данько А. Особливості українських стартапів з виробництва дронів. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 29 березня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 122–125.

## REFERENCES

- Bolduieva, O. V., Bolduiev, M. V., and Lyshchenko, O. H. "Evolutsiia naukovoï dumky ta suchasni pidkhody identyfikatsii konkurentnykh stratehii v biznesi" [The Evolution of Scientific Thought and Modern Approaches to Identifying Competitive Strategies in Business]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 16 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.51>
- Chakma, R., Paul, J., and Dhir, S. "Organizational Ambidexterity: A Review and Research Agenda". *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 71 (2021): 121-137. DOI: 10.1109/TEM.2021.3114609
- Dudovskiy, J. "Amazon Organizational Structure: a brief overview". *Business Research Methodology*. March 22, 2022. <https://research-methodology.net/amazon-organizational-structure-2-2/>
- Dudovskiy, J. "Apple Organizational Structure: a brief overview". *Business Research Methodology*. July 3, 2023. <https://research-methodology.net/apple-organizational-structure-a-hierarchical-structure-that-may-change-in-near-future/>
- Enkel, E. et al. "Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?" *Technovation*, vol. 60-61 (2017): 29-38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.002>
- Greve, H. R. "Learning Theory: The Pandemic Research Challenge". *Journal of Management Studies*, vol. 57, no. 8 (2020): 1759-1762. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12631>
- Jansen, J., Simsek, Z., and Cao, Q. "Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects structural and resource attributes". *Strategic Management Journal*, vol. 33, no. 11 (2012): 1286-1303. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.1977>
- Junni, P. et al. "Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis". *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4 (2013): 299-312. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kassotaki, O. "Ambidextrous leadership in the high technology organizations". *Organizational Dynamics*, vol. 48, no. 2 (2019): 37-43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.10.001>
- Kortmann, S. "The Mediating Role of Strategic Orientations on the Relationship Between Ambidexterity-Oriented Decision and Innovative Ambidexterity". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, no. 5 (2014): 666-684. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12151>
- Lavie, D., Stettner, U., and Tushman, M. L. "Exploration and exploitation within and across organizations". *Academy of Management Annals*, vol. 4, no. 1 (2010): 109-155. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Lee, S., and Meyer-Doyle, P. "How Performance Incentives Shape Individual Exploration and Exploitation: Evidence from Microdata". *Organization Science*, vol. 28, no. 1 (2017): 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1104>
- March, J. G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, vol. 2, iss. 1 (1991): 71-87. [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Levinthal/March%20\(1991\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Levinthal/March%20(1991).pdf)
- Mavroudi, E., Kesidou, E., and Pandza, K. "Shifting Back and Forth: How Does the Temporal Cycling between Exploratory and Exploitative R&D Influence Firm Performance?" *Journal of Business Research*, vol. 110 (2020): 386-396. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.056>
- Nowacki, C., and Monk, A. "Ambidexterity in Government: The Influence of Different Types of Legitimacy on Innovation". *Research Policy*, vol. 49, no. 1 (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103840>
- O'Reilly, C. A., and Tushman, M. "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future". *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4 (2013): 324-338. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Reshetniak, O. I. "Perspektyvni napriamy naukovykh doslidzhen u sviti" [Prospective Areas of Scientific Research in the World]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1 (2020): 107-114. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.107>
- Reshetniak, O. I. *Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini: otsinka ta napriamky rozvytku* [Scientific and Scientific and Technical Activity in Ukraine: Assessment and Development Directions]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 2020.
- Reshetniak, O. I., and Sakhnenko, O. I. "Osoblyvosti upravlinnia naukovo-innovatsiinykh systemamy v umovakh ekonomiky znan" [Features of the Management of Scientific-Innovation Systems in the Context of Knowledge Economy]. *Biznes Inform*, no. 2 (2020): 225-235. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-225-235>
- Reshetniak, O., and Danko, A. "Osoblyvosti ukraïnskyykh startapiv z vyrobnytstva droniv" [Features of Ukrainian Drone Manufacturing Startups]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*. Kyiv: KNEU, 2024. 122-125.
- Scopus. 2024. <https://www.scopus.com>
- Stettner, U., Aharonson, B. S., and Amburgey, T. L. "The Interplay Between Exploration and Exploitation in

- SMEs". In *Technology, Innovation, Entrepreneurship and Competitive Strategy*, vol. 14: Exploration and Exploitation in Early Stage Ventures and SMEs. 3-13. 2014.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/S1479-067X20140000014020>
- Stettner, U., and Lavie, D. "Ambidexterity under Scrutiny: Exploration and Exploitation via Internal Organization, Alliances, and Acquisitions". *Strategic Management Journal*, vol. 35, no. 13 (2014): 1903-1929.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2195>
- Stoiber, K., Matzler, K., and Hautz, J. "Ambidextrous structures paving the way for disruptive business models: a conceptual framework". *Review of Managerial Science*, vol. 17 (2023): 1439-1485.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00589-7>
- Swift, T. "The Perilous Leap Between Exploration and Exploitation". *Strategic Management Journal*, vol. 37, no. 8 (2016): 1688-1698.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2423>
- Tushman, M. L., and O'Reilly, Ch. A. "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change". *California Management Review*, vol. 38, no. 4 (1996): 8-30.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Ubeda-Garcia, M. et al. "Toward a Dynamic Construction of Organizational Ambidexterity: Exploring the Synergies between Structural Differentiation, Organizational Context, and Interorganizational Relations". *Journal of Business Research*, vol. 112 (2020): 363-372.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
- VOSviewer – Visualizing scientific landscapes. <https://www.vosviewer.com>
- Wilden, R. et al. "Revisiting James March (1991): Whither Exploration and Exploitation?" *Strategic Organization*, vol. 16, no. 3 (2018): 352-369.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127018765>