

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 1 / 2026, Vol. 18, Iss. 1 <https://esj.today/issue-1-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/36ECVN126.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Суханкин, И. А. Влияние амбидекстрии на результативность малых технологических компаний / И. А. Суханкин // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/36ECVN126.pdf>.

For citation:

Sukhankin I.A. Influence of ambidexterity on the performance of small technology firms. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(1): 36ECVN126. Available at: <https://esj.today/PDF/36ECVN126.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

Автор благодарит ООО «Системы фотоники» и ООО «Кобак Лаб» за предоставленную возможность апробации результатов, РАНХиГС (Москва, Россия) и Клуб молодых промышленников за поддержку исследования

Суханкин Иван Андреевич

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

Аспирант

E-mail: ohsukhankin@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3670-3463>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1266325

Влияние амбидекстрии на результативность малых технологических компаний

Аннотация. Декларация целей достижения технологического суверенитета актуализирует необходимость повышения инновационной результативности малого и среднего предпринимательства. Организационная амбидекстрия является перспективным подходом, позволяющим повысить инновационные результаты предприятия. Автором представлено эмпирическое исследование влияния амбидекстрии как мета-стратегии управления инновациями на результативность российских малых технологических компаний. В статье описаны результаты двухэтапного исследования: анкетирования руководителей 227 предприятий по вопросам инновационного поведения с последующим ретроспективным анализом экономических показателей за 2022–2024 гг. На основе оценки важности целей инновационной деятельности выделены четыре типа стратегий: исследовательская, эксплуатационная, амбидекстрийная и без выраженного акцента. Показано, что среди российских компаний преобладает амбидекстрийный подход, сочетающий высокую ориентированность как на эксплуатацию, так и на исследование. Продemonстрировано, что амбидекстрия связана со сравнительно высокими инновационными результатами по сравнению с альтернативными стратегиями. Вместе с тем выявлено, что влияние амбидекстрии на чистую рентабельность продаж статистически мало и исчезает при включении в модель организационных характеристик, прежде всего, численности персонала и размера выручки. Наблюдение интерпретируется через ресурсно-ориентированный подход, оценку человеческого капитала и теорию организационной избыточности, а также институциональные ограничения, препятствующие трансляции инновационных результатов в финансовые. Результаты исследования формируют возможности улучшения практики управления инновационным развитием для руководителей малых технологических предприятий и предлагают концептуальную модель, конкретизирующую условия достижения стратегических преимуществ. Предлагаются дальнейшие направления исследований для объяснения механизма реализации амбидекстрии в условиях российского предпринимательства.

Ключевые слова: малые технологические компании; инновационное предпринимательство; управление инновациями; амбидекстрия; гибридная стратегия; инновационная результативность; экономическая результативность

Введение

Актуальность исследования влияния стратегического выбора малых технологических компаний (МТК) на результативность их деятельности обусловлена интенсификацией инновационных процессов и усиливающейся технологической конкуренцией. Эффективность инновационного малого и среднего предпринимательства (МСП) связана с экономическими показателями государства [1]. Это обуславливает интерес со стороны государства, преследующего цели социально-экономического развития и технологического лидерства¹, и предприятий, стремящихся к получению преимущества от инноваций за счет роста производительности [2].

Федеральным законом Российской Федерации от 04.08.2023 № 478-ФЗ было закреплено понятие МТК с целью формализации порядка предоставления поддержки инновационному предпринимательству.²

Сравнительно меньший вклад российских МСП во внутренний валовый продукт (ВВП) — 22 % против 56 % в Евросоюзе [3; 4] — аргументирует поиск возможностей совершенствования их инновационной деятельности. Актуальность дополняется недостатком информации о стратегическом управлении инновациями в российских МТК и МСП в целом: значительная часть научных работ посвящена изучению инновационного потенциала таких компаний, описанию их организационных характеристик и выявлению барьеров к развитию. В то же время особенная социально-экономическая среда затрудняет адаптацию зарубежных подходов к деятельности российских МТК.

Способность к балансированию между поиском и открытием новых идей (англ. exploration) и совершенствованием текущих возможностей (англ. exploitation), или амбидекстрия [5], может благоприятствовать повышению результативности малого и среднего инновационного предпринимательства.

Целью работы является изучение влияния амбидекстрии, рассматриваемой как мета-стратегия управления инновациями, на результативность малых технологических компаний.

Обозначенная цель декомпозируется в следующие **задачи исследования**:

- систематизация результатов российских и зарубежных работ, посвященных амбидекстрии в малом и среднем предпринимательстве;
- подтверждение наличия и оценка величины эффекта амбидекстрии на инновационную и экономическую результативность МТК путем эмпирического исследования на выборке российских предприятий.

При составлении плана исследования выделены две **гипотезы**:

- амбидекстрия оказывает позитивное влияние на инновационную результативность МТК по сравнению с другими стратегиями;

¹ Федеральный закон Российской Федерации от 27.12.2024 № 523-ФЗ О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Режим доступа URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412280025> (дата обращения 10.02.2026).

² Федеральный закон Российской Федерации от 04.08.2023 № 478-ФЗ О развитии технологических компаний в Российской Федерации. Режим доступа URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_454055 (дата обращения: 10.02.2026).

- амбидекстрия оказывает позитивное влияние на экономическую результативность МТК по сравнению с другими стратегиями.

Обзор литературы

Изучению инновационного предпринимательства уделяется все больше внимания в научной литературе. Инновации способствуют росту мировой экономики и обеспечивают страновое преимущество [6]. Деятельность инновационных предприятий стимулирует научные открытия, формирует спрос на высококвалифицированные кадры и высшее образование и приводит к систематическому росту производительности экономики [7].

МСП рассматриваются как ключевой участник инновационной системы. На долю МСП приходится порядка 81 % от общего количества действующих юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации³, что объясняет интерес к совершенствованию их деятельности со стороны научного сообщества. Хотя не все организации ведут инновационную деятельность — уровень инновационной активности среди российских предприятий в целом лишь около 12,5 %⁴, МСП играют важную роль в региональной экономике за счет коммерциализации идей [8–10].

Объектом исследования являются субъекты МСП, осуществляющие инновационную деятельность, и определяемые, как малые технологические компании. Критерии отнесения организации к МТК включают предельный объем выручки за предшествующий год, соответствие основного вида экономической деятельности перечню, установленному Правительством Российской Федерации, а также определённый уровень научно-технического потенциала, оцениваемый уполномоченным центром экспертизы.⁵

Анализ литературы показал, что за рубежом отсутствует точный аналог МТК, что затрудняет использование результатов международных исследований. Близкими по существу являются термины «technology-based small firm» (технологическая малая фирма) и «micro and small technology-based firms» (микро- и малые технологические компании), но строгий регламент отсутствует. В то же время аппликация результатов обширного корпуса исследований инновационной деятельности МСП к МТК представляется нерелевантной. Хотя МТК может являться МСП, в российском правовом поле категории различны. МСП регулируется Федеральным Законом «О развитии МСП в Российской Федерации» от 24.07.2007 г. № 209⁶ и Постановлением Правительства РФ № 265 от 04.04.2016 г.⁷ Приводимые в документах критерии численности, выручки и характера деятельности предприятий, отличаются от таковых для МТК.

³ Федеральная налоговая служба. ФНС России обновила реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. — Режим доступа: URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16447933/ (дата обращения: 27.02.2026).

⁴ Уровень инновационной активности организаций (с 2010 г.). Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_1_2024.xls (дата обращения: 27.02.2026).

⁵ Федеральный закон Российской Федерации от 04.08.2023 № 478-ФЗ О развитии технологических компаний в Российской Федерации. Режим доступа URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_454055/ (дата обращения: 10.02.2026).

⁶ Федеральный закон Российской Федерации от 24.07.2007 № 209 О развитии МСП в Российской Федерации: Федеральный. Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_52144/ (дата обращения 27.02.2026).

⁷ Постановление Правительства РФ № 265 от 04.04.2016 г. О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства. Режим доступа URL: <https://base.garant.ru/71370186/> (дата обращения 27.02.2026).

Являясь сравнительно новым объектом научного анализа, МТК представлены в российской научной литературе недостаточно. Существенная часть работ посвящена проблематике ресурсного обеспечения. О.А. Гусева изучает вопрос финансирования инноваций и приходит к выводу, что основные источники средств МТК — гранты и собственные средства, но их недостаточно для масштабирования [11]. Д.М. Королев рассматривает МТК как источник технологического развития, актуализируя усиление государственной поддержки инновационных предприятий [12]. Необходимость усиления поддержки, в том числе, законодательной, дополняют в своих работах М.А. Шашлова, П.С. Казанина, И.И. Родионов, Ю.А. Топчи и Н.С. Южно и Т.Ю. Алтуфьева [13–17]. П.В. Побединский обобщает удачные практики региональной поддержки МТК, находя потребность в их масштабировании [18]. Необходимость развития инфраструктуры и кооперации обосновывается в работах М.В. Подшиваловой и С.К. Алмршеда [19], А.Т. Тургановой и др. [20].

Таким образом, российское научное сообщество сфокусировано на изучении сущности МТК, их роли в экономике и необходимых действиях со стороны государства. **Научный пробел** заключается в отсутствии интроспективных исследований стратегических подходов к управлению инновациями в технологическом предпринимательстве.

Значимое количество работ посвящено феномену инновации и оценке инновационной деятельности МСП. К общепринятым относится определение Организации экономического сотрудничества и развития (OECD): **инновация** — это новый или улучшенный продукт, процесс или их комбинация, которая существенно отличается от представленных, доступна для потребителей или используется предприятием.⁸ В похожей формулировке определение представлено и в российских документах, например, Федеральном законе № 127 от 23.08.1996 «О науке и государственной научно-технической политике».⁹

Инновация является объектом стратегического управления. Основная таксономия инноваций представлена группировкой по направленности (продуктовая, процессная), источнику возникновения (открытая инновация) или степени влияния (радикальная, инкрементальная, подрывная и др.). Чаще всего используется классификация по направленности. На долю продуктовых инноваций приходилось 85 % всех инноваций российских высокотехнологичных предприятий в 2023 г., на долю процессных — 50 %.¹⁰

Выбор направления, источника и радикальности инноваций определяет подход организации к формированию системы управления инновациями. Контекстуально **система управления** представлена совокупностью элементов, организованных для достижения целей путем воздействия субъекта управления (менеджер) на объект управления (инновация) с использованием релевантных принципов, функций и инструментов [21]. Управление инновациями, как составная часть системы управления, оформленная в модель поведения, призвано обеспечивать условия для развития инноваций, включая стратегию.¹¹

⁸ OECD/Eurostat, Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Режим доступа URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html (дата обращения: 27.02.2026).

⁹ Федеральный закон Российской Федерации № 127-ФЗ от 23.08.1996. О науке и государственной научно-технической политике. Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_11507 (дата обращения: 27.02.2026).

¹⁰ Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник НИУ ВШЭ. Режим доступа URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1015092966.pdf> (дата доступа: 27.02.2026).

¹¹ Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 56002-2020. Инновационный менеджмент. Система инновационного менеджмента. Режим доступа URL: <https://docs.cntd.ru/document/566284585> (дата доступа: 27.02.2026).

Под **стратегией управления инновациями** понимают совокупность действий, направленных на формирование, интеграцию, перестройку и защиту компетенций в создании и коммерциализации инноваций [22].

В контексте предпринимательства процессы управления инновациями зачастую носят неформальный характер [23]. Лишь 20 % компаний следуют какой-либо стратегии [24]. В то же время согласованность управления инновациями с общей стратегией усиливает устойчивость предприятия [25].

Остается значительным **научный пробел** в отношении изученности моделей управления в технологическом предпринимательстве. Известно, что МСП сталкиваются со сложностями при построении устойчивой модели: нехватка капитала, инфраструктуры и кадров, что вместе с неформальностью процессов управления и недостатками компетенций в управлении препятствует выработке стратегии [26; 27]. В России формирование стратегии затрудняется отсутствием опыта работы в условиях мобилизационной экономики и неразвитостью культуры предпринимательства [28].

Отсутствует консенсус в отношении специфичной таксономии инновационных стратегий. Часть ученых склоняется к общей терминологии. И. Ансофф классифицировал стратегии на проникающие, развивающие и дифференцирующие [29]. М.Ю. Портер — на стратегии лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования [30]. Другая часть придерживается специфической терминологии. К. Кристенсен разделял инновационные стратегии на подрывные и поддерживающие [31]. К. Фримен выделял наступательную (раннее внедрение), оборонительную (копирование), имитационную (запаздывающее копирование), зависимую (фокус на сторонние технологии), традиционную (редкие изменения) и нишевую стратегии [32].

Рассмотренные подходы представляют «чистые» стратегии, то есть, применяемые отдельно от других. В современном высококонкурентном окружении предприятия все чаще выбирают гибридный подход с целью одновременного наращивания инновационных возможностей и улучшения эффективности [33].

Гибридная стратегия сочетает элементы разных стратегий, чаще всего, лидерства по издержкам и дифференциации, и может повышать результативность малых предприятий [34]. Эффект воспроизводится при определенных организационных условиях: гибридная стратегия способствует эффективности, если ей сопутствует умеренная формализация процессов [35]. Связь с результативностью реализуется посредством инноваций: гибридизация стимулирует инновации, которые повышают показатели деятельности [36]. Дополнительные факторы успеха — понимание возможностей, способность сочетать гибридный подход и амбидекстрийный характер деятельности [37].

Амбидекстрия, как мета-стратегия, означает состояние, при котором предприятие одновременно эффективно эксплуатирует существующие возможности и исследует новые. Следование амбидекстрии позволяет внедрять инновации без ущерба для деятельности, например, путем разделения инновационного и основного направления [38]. Подобное балансирование может способствовать более высоким темпам роста продаж [39; 40]. Амбидекстрия стимулирует инновационное поведение сотрудников, приводящее к улучшению результатов [41; 42], выступая медиатором между интеллектуальным капиталом и инновационным результатом МСП [43].

Малоизученным остается феномен амбидекстрии в контексте российского предпринимательства. Зарубежные же эмпирические данные фрагментарны и различны по объекту и предмету исследования, что допускает аппликацию к российским МТК отдельных свидетельств, но требует эмпирической проверки. В данном исследовании предпринята

попытка получения эмпирических свидетельств о влиянии амбидекстрии на инновационную и экономическую результативность российских МТК.

Методология исследования

Алгоритм исследования включал сбор данных об инновационном поведении руководителей МТК методом анкетирования и дальнейший ретроспективный анализ данных об экономических показателях МТК. Выбор алгоритма определен спецификой рассматриваемых феноменов и требованиями к методологическому соответствию: согласованности цели и алгоритма исследования, предшествующих работ и ожидаемого вклада в теорию [44]. Таким образом, в исследовании был реализован принцип комплементарности, при котором результаты одного метода служат для разъяснения и проверки другого.

Выбор количественного метода анализа данных об инновационном поведении МТК опирался на позитивистскую модель, предполагающую существование объективных и измеряемых закономерностей. Контекстуально метод позволил получить данные для проверки причинно-следственных связей, с возможностью обобщения на популяционном уровне [45].

Анкетирование проводилось с использованием разработанной онлайн-анкеты посредством сервиса Яндекс.Формы. Анкета включала 22 вопроса и была предварительно проверена на предмет понимания и однозначности формулировок руководителями МТК (5 участников). Для снижения риска искажений из-за методических факторов автором были предприняты контрмеры: участникам не сообщалась цель исследования и гарантировалась анонимность. Анкета была составлена таким образом, что вопросы о предикторах и результатах, а также второстепенные и ключевые показатели, оценивались участниками в разных блоках анкеты с целью снижения риска механического заполнения.

Для МТК, включенных в первый этап исследования, проводилась последующая оценка вторичных ретроспективных экономических данных за трехлетний период (2022–2024 гг.). Источником данных об экономических показателях МТК послужила информационная система СПАРК. Идентификация предприятия в системе СПАРК осуществлялось посредством индивидуального номера налогоплательщика (ИНН).

Выборка исследования включала сотрудников управленческого звена российских МТК, принимающих решения относительно развития компании. Выполнялась стратификация по численности, размеру и сроку функционирования предприятия для соответствия генеральной совокупности; географический признак не регламентировался. Приоритетными контрольными переменными являлись организационные характеристики: численность предприятия (более 16 человек), выручка (менее 4 млрд руб.) и срок функционирования юридического лица (более 3 лет назад). Был запланирован подгрупповой анализ.

Размер выборки был рассчитан методом нормативных критериев, исходя из количества заложенных переменных и их взаимодействий (всего 8). При заданном уровне значимости $\alpha = 0,05$ и статистической мощности 80–85 % ($f^2 = 0,15$) планируемый размер выборки составлял 170 предприятий.

Выборка формировалась методом снежного кома вплоть до достижения требуемого количества ответов для соответствия заложенной точности оценки параметров и достаточности подгрупп для дальнейшего анализа.

В период с 10 июля по 18 сент. 2025 г. было разослано 1 150 приглашений к участию; 344 участника прошли отборочные вопросы; 250 участников завершили заполнение; 227 анкет прошли проверку качества; 170 участников предоставили данные об ИНН, необходимые для

анализа экономических показателей. В таблице 1 приведены характеристики предприятий, включенных в основной анализ.

Таблица 1

Характеристики предприятий, включенных в основной анализ

Характеристика	Число наблюдений	Доля наблюдений, %
Срок функционирования предприятия		
От 3 до 7 лет	111	49
Более 7 лет	116	51
Среднесписочное число сотрудников		
16–100 чел.	110	48
101–250 чел.	117	52
Выручка по критерию МТК (самооценка участниками)		
Стартапы (до 300 млн руб.)	81	36
Ранняя компания (до 2 млрд руб.)	105	46
Зрелая компания (2–4 млрд руб.)	41	18
Отрасль (согласно перечню МТК ¹²)		
Производство	75	33
Информационные технологии	71	31
Наукоемкие услуги и НИОКР	63	28
Био- и медицинские технологии	18	8
ИТОГО	227	100

Разработано автором на основании данных анкетирования

Проведенный сравнительный анализ показал, что распределение МТК в основной выборке исследования в целом воспроизводит отраслевую структуру.¹³ Девиации составили 2–3 %, что объясняется дизайном исследования, ориентированного на достаточность числа наблюдений в подгруппах для последующего статистического анализа.

Измеряемые показатели включали стратегическую ориентацию предприятия, инновационную результативность, экономическую результативность и ряд других индикаторов инновационной деятельности.

Стратегическая ориентация предприятия операционализирована путем оценки по 5-балльной шкале Лайкерта (1 — Совершенно не важно, 5 — Очень важно) важности достижения каждой из 8 целей (вывод новой продукции, расширение ассортимента, освоение новых рынков, выход в новых технологические отрасли, улучшение качества продуктов, повышение гибкости производства, снижение производственных затрат и повышение эффективности ресурсов) при ведении инновационной деятельности. Методология оценки валидирована ранее в исследовании амбидекстрийных малых и средних предприятий, выполненном З.Л. Хе и П.К. Вонгом [41]. На основании сравнения полученных значений для важности достижения целей деятельности с медианным МТК идентифицировалась стратегическая ориентация МТК.

Инновационная результативность операционализирована путем составления композитного индекса полученных оценок по 5-балльной шкале Лайкерта (1 — Значительно хуже конкурентов, 5 — Значительно лучше конкурентов) инновационных результатов МТК.

¹² Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства: официальный сайт ФНС России // Режим доступа: URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html> (дата обращения 11.02.2026).

¹³ Реестр малых технологических компаний // Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Реестр_малых_технологических_компаний (дата доступа: 12.02.2025).

Использовано 4 критерия, предложенных ОЭСР¹⁴: скорость разработки новой продукции, скорость коммерциализации инноваций, качество инновационных решений и эффективность использования ресурсов на инновации. Релятивный формат измерения применялся для нивелирования эффекта асимметрии характеристик.

Экономическая результативность была операционализирована путем расчета чистой рентабельности продаж за 3 года (ROS) по формуле:

$$ROS = \frac{NP}{R} \times 100 \%, \quad (1)$$

где:

R — выручка;

NP — чистая прибыль;

ROS — чистая рентабельность продаж.

Выбор ROS объясняется его показательностью в отношении способности предприятия к трансформации ресурсов и решений в экономический рост и наличием данных в открытом доступе (системе СПАРК).

Анализ данных включал расчет критерия Манна-Уитни для первичной проверки гипотез с последующим регрессионным анализом с включением контрольных переменных. Использование критерия Манна-Уитни объясняется полученной при проверке статистических предпосылок информации о нарушении нормальности распределения по критерию Шапиро-Уилка и отсутствием гомогенности по результатам выполнения теста Ливиня. Статистическое тестирование гипотез осуществлялось с использованием SPSS.

Результаты

Статистика ответа на вопрос «Оцените важность достижения каждой из перечисленных целей при реализации инновационных проектов в вашей компании за последние 3 года» представлена в таблице 2.

Таблица 2

Важность достижения целей инновационной деятельности

№	Критерий	Важность (5-балльная шкала)
Признаки исследовательской ориентации предприятия		
1	Вывод новой продукции	4,19
2	Расширение ассортимента	4,25
3	Освоение новых рынков	4,23
4	Выход в новые технологические области	4,15
Признаки эксплуатационной ориентации предприятия		
5	Улучшение качества продуктов	4,39
6	Повышение гибкости производства	4,26
7	Снижение производственных затрат	4,39
8	Повышение эффективности ресурсов	4,44
Число наблюдений		227

Разработано автором на основании данных анкетирования

¹⁴ OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Режим доступа URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html (дата обращения: 27.02.2026).

На основании полученных ответов предприятия сегментировались на следующие амбидекстрийной, эксплуатационной или исследовательской стратегии. Для этого по каждому предприятию рассчитывались две интегральные оценки: среднее значение по критериям 1–4 (исследовательская ориентация) и среднее значение по критериям 5–8 (эксплуатационная направленность). Затем полученные средние сравнивались с медианами соответствующих групп критериев (1–4 и 5–8) для всей выборки предприятий.

Предприятия, для которых средние значения исследовательской и эксплуатационной стратегии одновременно превышали медианы по выборке, были отнесены к амбидекстрийным. В случае, если среднее значение превышало только медиану по исследованию, МТК относилось к исследовательским. В случае, если среднее значение превышало только медиану по эксплуатации, МТК относилось к эксплуатационным. Таблица 3 отражает логику сегментации и приводит описательные статистики.

Таблица 3

Сегментация предприятий по стратегической ориентации

Критерии	Значение среднего значения критериев относительно медианы выборки	Классификация	Наблюдений (%)
Исследование (1–4)	Выше медианы	Амбидекстрия	117 (52)
Эксплуатация (5–8)	Выше медианы		
Исследование (1–4)	Выше медианы	Исследование	16 (7)
Эксплуатация (5–8)	Ниже медианы		
Исследование (1–4)	Ниже медианы	Эксплуатация	17 (7)
Эксплуатация (5–8)	Выше медианы		
Исследование (1–4)	Ниже медианы	Без акцента	77 (34)
Эксплуатация (5–8)	Ниже медианы		
Всего наблюдений, ед. (%)			227 (100)

Разработано автором на основании данных анкетирования

Было осуществлено объединение в исследуемые подгруппы: амбидекстрийные ($n = 117$; 52 %) и другие компании ($n = 110$; 48 %). Валидация сегментации проведена путем дополнительных вопросов относительно распределения продаж МТК между улучшенной и новой продукцией. Расчет ранговой корреляции Спирмена показал наличие значимой связи между исследованием и эксплуатацией (0,803; $p < 0,05$), что было интерпретировано, как соответствие полученному распределению предприятий в рамках сегментации. Описательные статистики самооценки результатов инновационной деятельности представлены в таблице 4. Полученная композитная оценка составила 3,7 по 5-балльной шкале, при медиане 4,0.

Таблица 4

Самооценка результатов инновационной деятельности

№	Критерий	Самооценка (медиана)*
1	Скорость разработки новой продукции	3,6 (4,0)
2	Скорость коммерциализации инноваций	3,5 (4,0)
3	Качество инновационных решений	3,8 (4,0)
4	Эффективность использования ресурсов	3,8 (4,0)
Композитная оценка		3,7 (4,0)
Число наблюдений, ед.		227

** Значения по 5-балльной шкале Лайкерта. Разработано автором*

Аналитическая стратегия оценки влияния амбидекстрии на инновационную результативность включала описательный анализ, проверку статистических предпосылок, основной анализ, оценку эффекта и дополнительную проверку. Результаты описательного анализа приведены в таблице 5. Показаны предпосылки к более высокой инновационной результативности амбидекстрийных предприятий. Выбросных значений не наблюдалось. Надежность шкалы была подтверждена расчетом корреляции Кронбаха ($\alpha > 0,7$).

Таблица 5

Описательная статистика переменной инновационных результатов

Показатель/Стратегия	Вся выборка	Амбидекстрия	Другая стратегия
Всего наблюдений, ед.	227	117	110
Среднее значение (медиана)*	3,7 (3,8)	4,1 (4,0)	3,3 (3,3)
Стандартное отклонение	0,9	0,7	0,9
Диапазон	4,0	4,0	2,2

* Значения по 5-балльной шкале Лайкерта. Разработано автором

Проверка нормальности распределения путем расчета критерия Шапиро-Уилка и гомогенности дисперсии по критерию Ливиня отвергала гипотезу о нормальности распределения. Нарушение предпосылок обосновало расчет критерия Манна-Уитни для сравнительного анализа (табл. 6).

Таблица 6

Сравнение инновационной результативности амбидекстрийных и других МТК

Показатель/Стратегия (наблюдений)	Амбидекстрия (n = 117)	Другая стратегия (n = 110)
Медиана*	4,0	3,3
U (критерий Манна-Уитни)	2845	
Z (стандартизированное значение)	-7,307	
p-значимость	< 0,001	
r (размер эффекта)	0,49	
Число наблюдений, ед.	227	

* Значения по 5-балльной шкале Лайкерта. Разработано автором

Проведенная оценка подтверждает статистически и практически значимое различие между двумя стратегическими группами ($U = 2845$; $r = 0,49$; $p < 0,001$). Гипотеза № 1 подтверждена: МТК, следующие амбидекстрийным практикам, имеют сравнительно более высокие показатели инновационной результативности. Размер эффекта ($r = 0,49$) интерпретируется как средний.

Осуществлена проверка устойчивости результатов с включением контрольных переменных (организационных характеристик) методом множественной регрессии. На первом этапе были получены результаты для базовой модели, включавшей только стратегию. Затем в модель были добавлены контрольные переменные. Заключительным этапом стала оценка эффектов взаимодействий. Результаты анализа, приведенные в таблице 7, подтверждают устойчивость полученных выводов: эффект стратегии не зависел от организационных характеристик (размера, численности и отрасли предприятия).

Таблица 7

Проверка устойчивости результатов основного анализа

Показатель / Модель	Базовая	Расширенная
Предикторы	Стратегия	Стратегия + контроль
β (стандартизованный)	0,480	0,481
t-статистика	8,214	7,708
p-значимость	< 0,001*	< 0,001*
R^2 (коэффициент детерминации)	0,231	0,248

* Статистически значимо. Разработано автором

Дополнительный выборочный анализ по доходным группам и отраслям подтвердил робастность результатов: во всех группах следование амбидекстрии сопровождалось увеличением инновационной результативности.

Идентификация МТК в системе СПАРК осуществлялась по предоставляемому в течение анкетирования ИНН. Вопрос не был обязательным, что привело к сбору лишь 170 ответов на этот вопрос (75 % выборки). Для 10 предприятий в системе отсутствовали записи. В итоговый анализ экономической результативности было включено 160 предприятий (70 % выборки). Было выполнено сравнение полученной экспликации с общей выборкой исследования на предмет однородности по организационным характеристикам, не показавшее значимых различий, что допускало применение выводов в дальнейшем.

Последующая аналитическая стратегия оценки влияния амбидекстрии на экономическую результативность была подобна плану проверки гипотезы № 1.

Описательные статистики экономических результатов представлены в таблице 8. Средним значением ROS по выборке стало 7,4 %; для группы амбидекстрийных компаний — 7,9 %; для других компаний — 6,9 %. Получены предпосылки к более высокой экономической результативности амбидекстрийных предприятий.

Таблица 8

Описательная статистика экономической результативности (ROS)

Показатель/Группа	Выборка (N = 160)	Амбидекстрия (n = 76)	Другая стратегия (n = 84)
Среднее значение (медиана), %	7,4 (7,5)	7,9 (8,0)	6,9 (7,0)
Стандартное отклонение	0,024	0,025	0,027

Разработано автором

Проверка нормальности распределения путем расчета критерия Шапиро-Уилка и гомогенности дисперсии по критерию Ливиня отвергала гипотезу о нормальности распределения. Нарушение предпосылок обосновало расчет критерия Манна-Уитни для сравнительного анализа (табл. 9).

Таблица 9

Сравнение экономической результативности амбидекстрийных и других МТК

Показатель/Стратегия	Амбидекстрия (n = 76)	Другая стратегия (n = 84)
Медиана (% ROS)	8,0	7,0
U (критерий Манна-Уитни)	2465	
Z (стандартизированное значение)	-2,504	
p-значимость	0,012	
r (размер эффекта)	0,2	
Наблюдений	N = 160	

Разработано автором

Проведенная оценка показала статистически значимое, но мало значимое практически различие между группами ($U = 2465$; $r = 0,2$; $p = 0,012$). Размер эффекта ($r = 0,2$) был интерпретирован, как малый. Проверка устойчивости результатов с включением контрольных переменных (организационных характеристик) методом множественной регрессии (табл. 10) опровергло гипотезу № 2.

Таблица 10

Проверка устойчивости результатов основного анализа

Показатель / Модель	Базовая	Расширенная
Предикторы	Стратегия	Стратегия + контроль
β (стандартизованный)	0,207	0,025
t-статистика	2,665	0,375
p-значимость	0,009*	0,709
R^2 (коэффициент детерминации)	0,043	0,391

* $p < 0,001$ (статистически значимо). Разработано автором

В значительной степени первоначальный эффект воздействия амбидекстрии на экономические результаты объясняется корреляцией с организационными характеристиками (размер, численность и срок функционирования предприятия). Организационные характеристики увеличивали коэффициент детерминации на 35 % (R^2 0,391–0,043). Проведенный анализ в разбивке по размеру и численности МТК подтвердил отсутствие влияния стратегии: во всех группах следование амбидекстрией стратегии не сопровождалось увеличением инновационной результативности.

Обсуждение

Проведенное исследование, являясь частью более крупного исследования автора по оценке влияния амбидекстрии и бриколажа на результативность МТК в зависимости от ресурсных ограничений, позволило сформулировать ряд новых положений об инновационном поведении российских МТК и роли амбидекстрии.

Гипотеза № 1 была подтверждена: найден статистически значимый и практически средний, не зависящий от организационных характеристик, эффект влияния амбидекстрии на инновационные результаты МТК ($r = 0,49$; $p < 0,001$).

Полученные результаты поддерживают найденные ранее свидетельства преимущества балансирования предприятий в целом между эксплуатацией и исследованием и согласуются с эмпирическими результатами предыдущих исследований, одновременно расширяя их в контексте получения эмпирического свидетельства о релевантности стратегии для российских инновационных МТК.

Новые данные о распространенности амбидекстрийного управления среди российских МТК (51 %) дополняют теорию как сами по себе, так и посредством нескольких связанных выводов. Амбидекстрия является следствием специфических практик управления, в частности способности переключаться между практиками [46]. Это может говорить о том, что среди российских МТК распространена организационная гибкость и неформальность практик, что согласуется с результатами настоящего исследования: лишь половина (54 %) включенных в исследование руководителей отметили наличие формальной стратегии управления инновациями. Предположение о распространенности неформального управления подтверждает предпосылки широко принятой амбидекстрии: оно значимо для развитой организационной амбидекстрии [47].

В то же время результаты противоречат ранним свидетельствам о том, что амбидекстрия ассоциируется с наличием свободных ресурсов, но не с ресурсно-ограниченным предпринимательством. Малые предприятия склонны к эксплуатации в попытке оставаться экономически эффективными [48], что препятствует реализации синергетического потенциала амбидекстрии.

Высокая доля амбидекстрийных МТК в российской выборке нуждается в дополнительном изучении. Ранее полученные свидетельства о распространенности амбидекстрии на уровне 27–29 % содержат иные временные интервалы сбора данных (начало 2000-х) и организационные характеристики. Так, М.Г. Лубаткин изучал устоявшиеся МСП (средний срок функционирования предприятия — 24 года). До половины предприятий относилось к семейным компаниям, 27 % не были технологическими [49]. З.Л. Хе и П.К. Вонг изучали производственные предприятия, выборка была смещена в пользу крупных предприятий [39].

Известно, что амбидекстрия может реализовываться в двух направлениях: стремлении быть лучшим во всем (характерно для ресурсно-обеспеченных компаний) и стремлении к балансированию (характерно для ресурсно-ограниченных предприятий). Стратегия баланса позволяет избегать ситуации, когда следование одному направлению вредит общему результату.

Результаты настоящего исследования следуют представлению о том, что МТК реализуют амбидекстрию в попытке расти за счет балансирования активностей.

Другое объяснение заключается в том, что суть амбидекстрии отражает отсутствие четко выраженной линии ведения дел, что характерно для предпринимательства, редко следующего формализованному плану. Черты МСП — следование за возможностями и адаптация к среде. Таким образом, амбидекстрия в российских МТК может реализовываться посредством динамических способностей предприятий.

С учетом предполагаемой роли лидерства амбидекстрия в российских МТК объясняется сочетанием личностного выбора предпринимателя и адаптационными механизмами предприятия. Плоские организационные структуры реализуют свое преимущество, позволяя лидерам напрямую балансировать исследовательские и эксплуатационные активности.

На рисунке 1 отражена концептуальная модель найденных взаимодействий. Амбидекстрия возникает как предпринимательский выбор в условиях сигналов внешней среды и с учетом возможностей, проявляется в виде выбора модели поведения и реализуется в инновационных результатах посредством неформальных практик организации.



Рисунок 1. Возникновение и реализация амбидекстрии в МТК (разработано автором с использованием [42; 43])

Гипотеза № 2 была отвергнута: найден статистически значимый, но практически малый эффект амбидекстрии на экономические результаты ($r = 0,2$; $p = 0,012$), полностью зависящий от организационных характеристик. Обнаруженный парадокс может быть объяснен через теорию организационной избыточности, требующейся для реализации амбидекстрии [50]. Амбидекстрия в части успешного развития компетенции исследования требует разнообразия когнитивных ресурсов, что расширяет понимание примата организационных характеристик над стратегией при оценке экономических результатов: крупные компании имеют большее

разнообразие. Введение контроля по численности элиминирует из модели вариацию, связанную с указанными способностями, и тем самым снижает эффект амбидекстрии. В полученной модели численность персонала и размер компании выступают конфаундерами, влияющими как на амбидекстрию, так и на экономическую результативность через большие возможности реализации операций.

Заключение

Проведенное исследование показало неоднородность эффекта амбидекстрии на деятельность российских МТК. С одной стороны, амбидекстрия положительно влияет на инновационную результативность вне зависимости от размера, численности и отрасли МТК. С другой стороны, ее влияние на экономические результаты минимально; экономическая результативность в большей степени зависит от организационных характеристик.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии и расширении теории организационной амбидекстрии и ее связи с инновационной и экономической результативностью. Практическая значимость заключается в полученном эмпирическом свидетельстве преимущества амбидекстрии для инновационной результативности, что может быть использовано руководителями МТК при принятии решений о выборе стратегии и управленческой практики в инновационно-ориентированных компаниях.

Ограничения исследования связаны, прежде всего, с характером изучаемой выборки, в которую включались российские предприятия, состоящие в перечне МТК. Второе ограничение связано с характером изучаемых феноменов. Вне фокуса осталось изучение индивидуальных стратегий (эксплуатации и исследования) в силу недостижимости достаточной выборки для подгруппового анализа. Как результаты, так и ограничения исследования формируют перспективные направления дальнейших исследований. В частности, предлагается проведение лонгитюдных исследований стратегического выбора российских МТК. Интересным направлением видится углубленное исследование механизмов формирования инновационной стратегии в МТК на основании полученных данных о низкой распространенности формального стратегического планирования инновационных активностей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Матризаев, Б.Д. Исследование сравнительных характеристик и функциональных особенностей коинтеграции технологических инноваций и деловой активности и их влияния на формирование макроэкономической динамики / Б.Д. Матризаев — DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-6-31-43 // Финансы: теория и практика. — 2023. — Т. 27. — № 6. — С. 31–43. — URL: <https://financetp.fa.ru/jour/article/view/2509> (дата обращения: 13.02.2026).
2. Горячева, Т.В. Влияние малого технологического предпринимательства на инновационную активность региона / Т.В. Горячева, О.А. Мызрова — EDN PKNGHQ // Проблемы экономики промышленных комплексов. — Самара: СФИЦ РАН, 2023. — С. 12–18. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=62130463> (дата обращения: 13.02.2026).
3. Brodny, J. Digitalization of small and medium-sized enterprises in the EU countries / J. Brodny, M. Tutak — DOI: 10.3390/joitmc8020067 // Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. — 2022. — Т. 18. — № 1. — С. 7–34. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122000087> (дата обращения: 13.02.2026).

4. Иванов, И.Н. Проблемы и перспективы малого и среднего бизнеса в России / И.Н. Иванов, Т.В. Лукьянова, Л.В. Орлова — DOI: 10.26425/1816-4277-2020-2-126-133 // Вестник университета. — 2020. — № 2. — С. 126–133. — URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/2085> (дата обращения: 27.02.2026).
5. Tushman, M.L. The Ambidextrous Organization / M.L. Tushman, C.A. O'Reilly // Harvard Business Review. — 2004. — Т. 82. — № 4. — С. 74–81. — URL: https://www.researchgate.net/publication/8625712_The_Ambidextrous_Organization (дата обращения: 13.02.2026).
6. My Thi Thi, D. The interrelationships between economic growth and technology innovation for 71 countries / D. My Thi Thi, T. Tran Phu Do, — DOI: 10.1080/15140326.2024.2332975 // Journal of Applied Economics. — 2024. — Т. 27. — № 1. — С. 1–25. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15140326.2024.2332975> (дата обращения: 13.02.2026).
7. Moretti, E. The Effect of High-Tech Clusters on the Productivity of Top Inventors / E. Moretti — DOI: 10.1257/aer.20191277 // American Economic Review. — 2021. — Т. 111. — № 10. — С. 3328–3375. — URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20191277> (дата обращения: 13.02.2026).
8. Al-Alawi, A.M. The Influence of Entrepreneurial Activity's Innovation on Job Creation / A.M. Al-Alawi, H.Y. Al-Busaidi, F.A. Al-Ghassani, N.A. Al-Farsi — DOI: 10.15282/ijim.14.1.2022.7247 // International Journal of Industrial Management. — 2022. — Т. 14. — № 1. — С. 506–514. — URL: https://www.researchgate.net/publication/362384744_The_Influence_of_Entrepreneurial_Activity's_Innovation_on_Job_Creation (дата обращения: 13.02.2026).
9. Аванесян, Э.А. Роль малых предприятий в инновационном развитии российской экономики / Э.А. Аванесян — DOI: 10.54861/2713-1211_2022_6_27 // Прогрессивная экономика. — 2022. — № 6. — С. 27–47. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48724543> (дата обращения: 13.02.2026).
10. Черникова, А.А. Роль малых и средних высокотехнологичных компаний в экономике России / А.А. Черникова, Л.В. Кожитов, В.Г. Косушкин [и др.] —// Инновации. — 2017. — Т. 9, № 227. — С. 22–27. — EDN YPOWSJ URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32474342> (дата обращения: 13.02.2026).
11. Guseva, O.A. Startups in Russia: Ownership and performance / O.A. Guseva, A.N. Stepanova — DOI: 10.31737/2221-2264-2021-52-4-3 — EDN OPOELW // Journal of the New Economic Association. — 2021. — Т. 4, № 52. — С. 67–97. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47553317> (дата обращения: 13.02.2026).
12. Королев, Д.М. Малые технологические компании: возможности развития и риски / Д.М. Королев — DOI: 10.56584/1560-8816-2024-4-90-97 // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2024. — № 4. — С. 90–97. — EDN PKNGHQ URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75189178> (дата обращения: 13.02.2026).
13. Шашлов, М.А. Использование налоговых механизмов для стимулирования инвестиционной деятельности малых технологических компаний / М.А. Шашлов // Теоретические и практические аспекты трансформации налоговой системы России: материалы Всероссийской научно-практической конференции. — Ростов-на-Дону: ИП Беспамятных С.В., 2023. — С. 165–168. — EDN XIUIOC URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=64322135> (дата обращения: 13.02.2026).

14. Казанина, П.С. О правовых основах деятельности малых технологических компаний в Российской Федерации / П.С. Казанина — DOI: 10.24412/2224-9133-2024-9-68-72 // Право и управление. XXI век. — 2024. — № 9. — С. 68–72. — EDN RBBOQY URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=73163897> (дата обращения: 13.02.2026).
15. Родионов, И.И. Влияние государственной поддержки на малые технологические и инновационные компании / И.И. Родионов // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире: сб. материалов XXXIII международной научно-практической конференции, Москва, 16 декабря 2024 года. — Москва: АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. — С. 409–414. — EDN PLUJWG URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=79238586> (дата обращения: 13.02.2026).
16. Топчи, Ю.А. К вопросу о налоговом стимулировании малых технологических компаний в отраслях экономики / Ю.А. Топчи, Н.С. Юхно — DOI: 10.31442/0235-2494-2025-0-3-72-78 // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2025. — № 3. — С. 72–78. — EDN HFJFYC URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80554460> (дата обращения: 13.02.2026).
17. Алтуфьева, Т.Ю. Вовлечение малых технологических компаний в укрепление технологического суверенитета регионов РФ в условиях санкционного давления / Т.Ю. Алтуфьева // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: материалы XVI Международной научно-практической конференции. — Уфа: УФИЦ РАН, 2024. — С. 193–201. — EDN YSMNBC URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68594229> (дата обращения: 13.02.2026).
18. Побединский, П.В. Совершенствование региональной экономической политики по поддержке малых технологических компаний в Центральном федеральном округе / П.В. Побединский // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 12. — С. 298–301. — EDN KSVKRX URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80064353> (дата обращения: 13.02.2026).
19. Подшивалова, М.В. Управление инновационным потенциалом малых предприятий высокотехнологичных отраслей / М.В. Подшивалова, С.К. Алмршед — DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-4-2 // Управленец. — 2021. — Т. 12. — № 4. — С. 16–27. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46491009> (дата обращения: 13.02.2026).
20. Турганова, А.Т. Методы и способы развития компаний малого и среднего бизнеса в конкурентной среде / А.Т. Турганова — DOI: 10.34670/AR.2022.96.49.029 // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2022. — Т. 12. — № 8-1. — С. 248–255. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49772425> (дата обращения: 13.02.2026).
21. Budler, M. The Nature of Management Frameworks / M. Budler, P. Trkman — DOI: 10.1017/jmo.2019.83 // Journal of Management & Organization. — 2020. — Т. 29. — № 2. С. 173–190 URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/nature-of-management-frameworks/B40FEAB98248ECA315C2D8C7929BD798> (дата обращения: 27.02.2026).
22. Durand, Th. The Strategic Management of Technology and Innovation / Th. Durand — DOI: 10.1057/9780230512771_3 // The Strategic Management of Technology and Innovation. — London: Palgrave Macmillan, 2004. — С. 71–100. — URL: https://www.researchgate.net/publication/304698926_The_Strategic_Management_of_Technology_and_Innovation (дата обращения: 13.02.2026).

23. Advincula, R. Innovation Management Model as a Source of Business Competitiveness for Industrial SMEs / R. Advincula, C. Gonzales, L. Ocares-Cunyarachi — DOI: 10.14569/IJACSA.2022.0130871 // International Journal of Advanced Computer Science and Applications. — 2022. — Т. 13. — № 8. — С. 1–10. — URL: https://www.researchgate.net/publication/363315061_Innovation_Management_Model_as_a_Source_of_Business_Competitiveness_for_Industrial_SMEs (дата обращения: 13.02.2026).
24. Skokan, K. Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises / K. Skokan, A. Pawliczek, R. Piszczur — DOI: 10.7441/joc.2013.04.04 // Journal of Competitiveness. — 2013. — Т. 5. — № 4. — С. 57–72. — URL: https://www.researchgate.net/publication/272883518_Strategic_Planning_and_Business_Performance_of_Micro_Small_and_Medium-Sized_Enterprises (дата обращения: 13.02.2026).
25. Qiu, L. Fostering strategic synergy: Empirical insights on aligning innovation activities with competitive strategies / L. Qiu, D. Olaru, S. Purchase — DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123704 // Technological Forecasting and Social Change. — 2024. — Т. 208. — С. 123704. — URL: https://www.researchgate.net/publication/383667610_Fostering_strategic_synergy_Empirical_insights_on_aligning_innovation_activities_with_competitive_strategies (дата обращения: 13.02.2026).
26. Вереникина, А.О. Управление инновационными предприятиями / А.О. Вереникина — DOI: 10.18334/erpp.13.6.117786 // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13. — № 6. — С. 1747–1758. — URL: <https://1economic.ru/lib/117786> (дата обращения: 13.02.2026).
27. Ferreira de Lara, F. The influence of the specifics of small businesses on innovation: A multiple case study of the Brazilian metal-mechanical industry / F. Ferreira de Lara, M.R.N. Guimarães — DOI: 10.1108/REGE-04-2018-0034 // Revista de Gestão. — 2018. — Т. 25. — № 3. — С. 242–257. — URL: <https://www.emerald.com/rege/article/25/3/242/364976/The-influence-of-the-specifics-of-small-businesses> (дата обращения: 13.02.2026).
28. Нургазина, Г.Е. Особенности развития стартапов в условиях инновационной экономики / Г.Е. Нургазина, Н.О. Трифонов // Современные технологии управления. — 2023. — Т. 3 — № 103. — EDN XGVFKC — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54612948> (дата обращения: 13.02.2026).
29. Ferreira, A. The importance of the Ansoff matrix for the study of the information services market / A. Ferreira, M. Moscoso — DOI: 10.5206/cjils-rcsib.v47i2.17432 // Canadian Journal of Information and Library Science. — 2024. — Т. 47. — № 2. — С. 78–84. — URL: https://www.researchgate.net/publication/384614408_The_importance_of_the_Ansoff_matrix_for_the_study_of_the_information_services_market (дата обращения: 13.02.2026).
30. Islami, X. Linking Porter's generic strategies to firm performance / X. Islami, N. Mustafa, M. Topuzovska Latkovikj // Future Business Journal. — 2020. — Т. 6. — № 1. — С. 1–15. — DOI: 10.1186/s43093-020-0009-1. — URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/246614/1/1691327034.pdf> (дата обращения: 13.02.2026).
31. Christensen, C.M. What Is Disruptive Innovation? / C.M. Christensen, M.E. Raynor, R. McDonald // Harvard Business Review. — 2015. — Т. 93. — № 12. — С. 44–53. — URL: https://www.researchgate.net/publication/289576800_What_is_Disruptive_Innovation (дата обращения: 13.02.2026).

32. Zartha, J.W. Innovation strategy / J.W. Zartha, J.M. Montes Hincapié, E. Vargas Martínez [и др.] // *Espacios*. — 2016. — Т. 37. — № 24. — С. 7–18. — URL: https://www.researchgate.net/publication/307856516_Innovation_strategy (дата обращения: 13.02.2026).
33. Fatonah, S. Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain events / S. Fatonah, A.J. Haryanto. — DOI: 10.5267/j.uscm.2021.9.011 // *Uncertain Supply Chain Management*. — 2022. — Т. 10. — № 1. — С. 161–168. — URL: https://www.researchgate.net/publication/357491925_Exploring_market_orientation_product_innovation_and_competitive_advantage_to_enhance_the_performance_of_SMEs_under_uncertain_events (дата обращения: 13.02.2026).
34. Gutiérrez-Broncano, S. Can hybrid strategy improve SME performance? The role of innovation and adaptive capacity / S. Gutiérrez-Broncano, J. Linuesa-Langreo, M. Rubio-Andrés, M.Á. Sastre-Castillo — DOI: 10.1108/EJIM-07-2023-0566 // *European Journal of Innovation Management*. — 2024. — Т. 27. — № 9. — С. 173–197. — URL: <https://www.emerald.com/ejim/article/27/9/173/1236720/Can-hybrid-strategy-improve-SME-performance-The> (дата обращения: 13.02.2026).
35. Claver-Cortés, E. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance / E. Claver-Cortés, E. Pertusa-Ortega, J.F. Molina-Azorín — DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.04.012 // *Journal of Business Research*. — 2012. — Т. 65. — № 7. — С. 993–1002. — URL: https://www.researchgate.net/publication/256977262_Characteristics_of_organizational_structure_relating_to_hybrid_competitive_strategy_Implications_for_performance (дата обращения: 13.02.2026).
36. Lapersonne, A. Hybrid strategy, ambidexterity and environment: toward an integrated typology / A. Lapersonne, N. Sanghavi, C. De Mattos — DOI: 10.13189/ujm.2015.03.1204 // *Universal Journal of Management*. — 2015. — Т. 3. — № 12. — С. 497–505. — URL: https://www.researchgate.net/publication/291810359_Hybrid_Strategy_Ambidexterity_and_Environment_toward_an_Integrated_Typology (дата обращения: 13.02.2026).
37. March, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning / J.G. March — DOI: 10.3280/SO2008-002006 // *Studi Organizzativi*. — 2009. — № 2. — С. 9–30. — URL: https://www.researchgate.net/publication/355228363_Exploration_and_exploitation_in_organizational_learning (дата обращения: 13.02.2026).
38. O'Reilly, C.A. III. The ambidextrous organization / C.A. O'Reilly III, M.L. Tushman // *Harvard Business Review*. — 2004. — Т. 82. — № 4. — С. 74–81, 140. — PMID: 15077368. — URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15077368/> (дата обращения: 13.02.2026).
39. He, Z.L. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis / Z.L. He, P.K. Wong — DOI: 10.1287/orsc.1040.0078 // *Organization Science*. — 2004. — Т. 15. — № 4. — С. 481–494. — URL: https://www.researchgate.net/publication/234021590_Exploration_vs_Exploitation_An_Empirical_Test_of_the_Ambidexterity_Hypothesis (дата обращения: 13.02.2026).
40. Qiu, L. Fostering strategic synergy: Empirical insights on aligning innovation activities with competitive strategies / L. Qiu, D. Olaru, S. Purchase — DOI: 10.1016/j.techfore.2024.123704 // *Technological Forecasting and Social Change*. — 2024. — Т. 208. — № 123704. — URL: https://www.researchgate.net/publication/383667610_Fostering_strategic_synergy_Empirical_insights_on_aligning_innovation_activities_with_competitive_strategies (дата обращения: 13.02.2026).

41. Oluwafemi, T.B. Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs / T.B. Oluwafemi, S. Mitchelmore, K. Nikolopoulos — DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.035 // Journal of Business Research. — 2020. — Т. 119. — С. 195–208. — URL: https://www.researchgate.net/publication/337143803_Leading_innovation_Empirical_evidence_for_ambidextrous_leadership_from_UK_high-tech_SMEs (дата обращения: 13.02.2026).
42. Tian, H. Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance / H. Tian, C.S.K. Dogbe, W.W.K. Pomegbe [et al.] — DOI: 10.1108/EJIM-05-2019-0140 // European Journal of Innovation Management. — 2021. — Т. 24. — № 2. — С. 414–438. — URL: https://www.researchgate.net/publication/340393899_Organizational_learning_ambidexterity_and_openness_as_determinants_of_SMEs'_innovation_performance (дата обращения: 13.02.2026).
43. Dzenopoljac, V. From sharing to shaping: Role of knowledge quality and ambidexterity in SME innovation performance / V. Dzenopoljac, A. Dzenopoljac, J. Ognjanović, S. Kraus, K. Puumalainen — DOI: 10.1016/j.jik.2025.100838 // Journal of Innovation & Knowledge. — 2025. — Т. 10. — № 100838. — URL: https://www.researchgate.net/publication/396248409_From_sharing_to_shaping_Role_of_knowledge_quality_and_ambidexterity_in_SME_innovation_performance (дата обращения: 13.02.2026).
44. Edmondson, A.C. Methodological fit in management field research / A.C. Edmondson, S.E. McManus — DOI: 10.5465/AMR.2007.26586086 // Academy of Management Review. — 2007. — Т. 32. — № 4. — С. 1155–1179. — URL: https://www.researchgate.net/publication/215915634_Methodological_Fit_in_Management_Field_Research (дата обращения: 13.02.2026).
45. Faems, D. Moving forward quantitative research on innovation management: A call for an inductive turn on using and presenting quantitative research / D. Faems — DOI: 10.1111/radm.12406 // R&D Management. — 2020. — Т. 50. — № 3. — С. 352–363. — URL: https://www.researchgate.net/publication/340624018_Moving_forward_quantitative_research_on_innovation_management_a_call_for_an_inductive_turn_on_using_and_presenting_quantitative_research (дата обращения: 13.02.2026).
46. Chang, Y. Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms / Y. Chang, M. Hughes — DOI: 10.1016/j.emj.2011.08.003 // European Management Journal. — 2012. — Т. 30. — № 1. — С. 1–17. — URL: https://www.researchgate.net/publication/251542293_Drivers_of_Innovation_Ambidexterity_in_Small-to-Medium-Sized_Firms (дата обращения: 13.02.2026).
47. Maharani, I.A.K. Balancing exploration–exploitation renewal and Indonesian firm performance: Do CEO power and TMT diversity matter? / I.A.K. Maharani, B. Sukoco, I. Usman, D. Ahlstrom — DOI: 10.1057/s41599-025-06139-2 // Humanities and Social Sciences Communications. — 2025. — Т. 12. — № 61. — URL: https://www.researchgate.net/publication/398092098_Balancing_exploration-exploitation_renewal_and_Indonesian_firm_performance_do_CEO_power_and_TMT_diversity_matter (дата обращения: 13.02.2026).
48. Cao, Q. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects / Q. Cao, E. Gedajlovic, H. Zhang — DOI: 10.1287/orsc.1090.0426 // Organization Science. — 2009. — Т. 20. — № 4. — С. 781–796. — URL: https://www.researchgate.net/publication/220520924_Unpacking_Organizational_Ambidexterity_Dimensions_Contingencies_and_Synergistic_Effects (дата обращения: 13.02.2026).

49. Lubatkin, M.H. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration / M.H. Lubatkin, Z. Simsek, Y. Ling, J.F. Veiga — DOI: 10.1177/0149206306290712 // Journal of Management. — 2006. — Т. 32. — № 5. — С. 646–672. — URL: https://www.researchgate.net/publication/237935304_Ambidexterity_and_Performance_in_Small-to_Medium-Sized_Firms_The_Pivotal_Role_of_Top_Management_Team_Behavioral_Integration (дата обращения: 13.02.2026).
50. Guo F., Zou B., Zhang X., Bo Q., Li K. Financial slack and firm performance of SMEs in China: Moderating effects of government subsidies and market-supporting institutions // International Journal of Production Economics. — 2020. — Т. 223. — № 107530. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.107530. — URL: https://www.researchgate.net/publication/336745256_Financial_Slack_and_Firm_Performance_of_SMEs_in_China_Moderating_Effects_of_Government_Subsidies_and_Market-Supporting_Institutions (дата обращения: 27.02.2026).

Sukhankin Ivan Andreevich

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

E-mail: ohsukhankin@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3670-3463>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1266325

Influence of ambidexterity on the performance of small technology firms

Abstract. The pursuit of technological sovereignty in Russia underscores the importance of enhancing the innovation performance of small and medium-sized enterprises. Organizational ambidexterity offers a promising conceptual lens for achieving this goal, enabling firms to balance exploration and exploitation in their innovation activities. This study examines the role of ambidexterity as a meta-strategy of innovation management and its impact on the performance of Russian small technology firms. Drawing on a two-stage research design — a survey of 227 firm executives and a retrospective analysis of financial data for 2022–2024 — the paper identifies four strategic orientations: exploratory, exploitative, ambidextrous, and non-focused. The findings reveal that ambidextrous firms exhibit higher innovation outcomes compared to alternative strategic types. However, the influence of ambidexterity on net profit margins diminishes once organizational characteristics such as firm size and revenue are considered. These results are interpreted through the resource-based view, organizational slack theory, and the institutional context shaping the translation of innovation outcomes into financial results. The paper concludes by proposing a conceptual model of ambidexterity implementation and offering implications for innovation management practices in small technology enterprises.

Keywords: small technology-based firms; innovation entrepreneurship; innovation management; ambidexterity; hybrid strategy; innovation performance; economic performance