

DOI: 10.17747/2618-947X-2026-1-84-93
УДК 33

Концепция команд высшего руководства: систематический обзор исследовательского дискурса

В.К. Тайсаева^{1,2}¹ МГИМО МИД России (Москва, Россия)² Министерство экономического развития Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

В современных исследованиях в области стратегического управления личностная зрелость и профессиональная компетентность команды высшего руководства (Top Management Teams, TMT) все чаще рассматриваются как ключевой фактор устойчивости и конкурентоспособности организаций. Автором проведен систематический обзор научной литературы, посвященной анализу команд высшего руководства и их вклада в стратегический успех организаций. В выборку исследования включена 41 публикация из международных баз научного цитирования Web of Science и Scopus за период с 1980 по 2025 год. Результаты обзора показали, что исследования концепции TMT отличаются значительным преобладанием количественных методов и фокусом на экономически развитых странах, при этом остаются недостаточно изученными такие аспекты, как трансформация команд высшего руководства в организациях с долгосрочными стратегиями, внутренние когнитивные и поведенческие процессы команд, а также специфика проявления данной концепции в компаниях из динамично развивающихся стран. Обнаруженные пробелы подтверждают необходимость дальнейших эмпирических и качественных исследований, направленных на углубление понимания механизмов формирования и трансформации команд высшего руководства и их влияния на стратегическую устойчивость организаций.

Ключевые слова: теория высших эшелонов власти, стратегическое управление, факторы устойчивости и конкурентоспособности организаций

Для цитирования:

Тайсаева В.К. (2026). Концепция команд высшего руководства: систематический обзор исследовательского дискурса. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 17(1): 84–93. DOI: 10.17747/2618-947X-2026-1-84-93.

The Concept of Top Management Teams: A Systematic Review of the Research Discourse

V.K. Taysaeva^{1,2}¹ Moscow State Institute of International Relations (MGIMO University) (Moscow, Russia)² Ministry of Economic Development of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract

The personal maturity and professional competence of top management teams (TMTs) are increasingly recognized as critical factors for ensuring organizational sustainability and competitiveness in contemporary strategic management research. This study presents a systematic review of the academic literature examining top management teams and their contribution to the strategic success of organizations. A total of 41 publications indexed in the Web of Science and Scopus databases between 1980 and 2025 were analysed. The review findings indicate that research on the TMT concept is predominantly characterized by the use of quantitative methodologies and a focus on economically developed countries. At the same time, several important areas remain underexplored, including the transformation of top management teams in organizations pursuing long-term strategic orientations, the internal cognitive and behavioral processes within teams, and the specific features of TMT functioning in companies operating in emerging economies. The identified research gaps highlight the need for further empirical and qualitative studies aimed at deepening the understanding of the mechanisms underlying the formation and transformation of top management teams and their influence on organizational strategic resilience.

Keywords: Upper Echelons Theory, strategic management, organizational sustainability, organizational competitiveness

For citation:

Taysaeva V.K. (2026). The Concept of Top Management Teams: A Systematic Review of the Research Discourse. *Strategic Decisions and Risk Management*, 17(1): 84–93. DOI: 10.17747/2618-947X-2026-1-84-93. (In Russ.)

高层管理团队概念: 研究话语的系统性综述

V.K. Taysaeva^{1,2}¹ 俄罗斯外交部莫斯科国立国际关系学院 (莫斯科, 俄罗斯)
² 俄罗斯联邦经发部 (莫斯科, 俄罗斯)

摘要

在当代战略管理研究中, 高层管理团队 (Top Management Teams, TMT) 的个人成熟度与专业胜任力日益被视为组织保持韧性与竞争力的关键因素。作者对关于高层管理团队及其对组织战略成功贡献的学术文献进行了系统性综述。研究样本纳入了 1980 年至 2025 年期间来自 Web of Science 和 Scopus 国际科学引文数据库的 41 篇文献。综述结果表明, 关于 TMT 概念的研究明显以量化方法为主, 且主要聚焦于经济发达国家。与此同时, 诸如实施长期战略的组织中高层管理团队的转型、团队内部的认知与行为过程, 以及该概念在动态发展中国家企业中的具体表现等方面, 仍有待深入研究。所发现的研究空白表明, 有必要进一步开展实证研究和质性研究, 以深化对高层管理团队形成与转型机制及其对组织战略韧性影响的理解。

关键词: 高阶理论, 战略管理, 组织韧性与竞争力因素

引用格式:

Taysaeva V.K. (2026). 高层管理团队概念: 研究话语的系统性综述. 战略决策与风险管理, 17(1): 84–93. DOI: 10.17747/2618-947X-2026-1-84-93. (俄文)

Введение

В XXI веке неопределенность становится имманентным свойством внешней деловой среды, что ставит перед теоретиками и практиками стратегического управления непростую задачу определения факторов устойчивости и конкурентоспособности организаций, реализующих долгосрочные стратегические планы. В долгосрочной перспективе стратегический успех организации определяется не только амбициозными планами развития, но и наличием эффективного управленческого аппарата – команды высшего руководства (Top Management Team, TMT), способного такие планы осуществить на практике.

На протяжении многих лет в исследовательской среде формировался консенсус в отношении тезиса о том, что характер и состав команды высшего руководства оказывают прямое влияние на принимаемые стратегические решения, которые находят свое отражение в результатах деятельности организации [Hambrick, Mason, 1984; Carpenter et al., 2004]. Согласно теории высших эшелонов власти (Upper Echelons Theory), ценности и опыт членов команды высшего руководства формируют своеобразные фильтры восприятия внешней среды и определяют реализуемый ими выбор стратегических альтернатив [Hambrick, Mason, 1984; Hambrick, 2007; Камолов, 2025]. В условиях долгосрочного планирования эти аспекты системы управления играют особую роль, поскольку непосредственно определяют способность организации оставаться устойчивой в условиях высокой неопределенности.

Вместе с тем современные исследования о командах высшего руководства фокусируются преимущественно на краткосрочных и среднесрочных горизонтах планирования, в то время как вопросы трансформации состава, компетенций и ролевой структуры в процессе реализации сверхдлительных стратегий остаются слабо изученными и требуют применения особого аналитического инструментария [Neely et al., 2020].

В этой связи проведенный обзор исследований преследует две ключевые цели:

1) систематизировать существующие теоретические и эмпирические исследования о командах высшего руководства в контексте стратегического управления;

2) конкретизировать и обосновать области исследования команд высшего руководства, требующие дальнейшего эмпирического изучения.

В основе исследований, посвященных командам высшего руководства, лежит ряд фундаментальных теорий, каждая из которых объясняет связь между характеристиками TMT и стратегическими результатами организации. Наиболее известной теорией является упомянутая ранее теория высших эшелонов власти [Hambrick, Mason, 1984], согласно которой стратегические решения отражают ценности, опыт и когнитивные модели членов TMT. Эта теория получила развитие в исследованиях, изучающих влияние социально-демографических характеристик, опыта работы, культурного фона и личностных характеристик руководителей на процесс принятия решений [Carpenter et al., 2004; Камолов, Подольский, 2013; Камолов, Марков, 2024].

Другим важным направлением является ресурсная теория фирмы (Resource-Based View), в рамках которой TMT рассматривается как уникальный стратегический ресурс, обеспечивающий организации конкурентное преимущество за счет специфической комбинации знаний, навыков и социальных связей [Barney, 1991]. Данный подход подчеркивает, что долгосрочная эффективность организации напрямую зависит от способности TMT накапливать и развивать управленческие компетенции.

Теория стратегического лидерства (Strategic Leadership Theory) фокусируется на роли лидеров в формировании организационного видения, создании адаптивных структур и внедрении изменений, что критически важно в контексте долгосрочного планирования [Boal, Hooijberg, 2001].

Несмотря на богатую эмпирическую базу по теме команд высшего руководства, накопленную за последние десятилетия, преобладающая часть научных исследований ориентирована на краткосрочные и среднесрочные эффекты. В то же время трансформации состава, компетенций и ролей TMT в процессе реализации сверхдлительных стратегий, а также интеграция долгосрочного мышления остаются менее разработанными темами.

1. Методология анализа литературы

В настоящем исследовании был проведен систематический обзор научной литературы, посвященной ТМТ. Выборка составила 41 работу, опубликованную в ведущих научных журналах в период с 1980 по 2025 год. Основными источниками являются международные базы научных публикаций Web of Science и Scopus. Отбор научных публикаций осуществлялся по следующим критериям:

1. Статьи, опубликованные в журналах, входящих в Q1 по рейтингу Scimago/Scopus с импакт-фактором не ниже 3.0, что соответствует общепринятой практике оценки качества научных публикаций и позволяет сосредоточиться на работах с высокой цитируемостью.

2. Статьи на английском языке, в названиях, аннотациях или ключевых словах которых встречались термины «Top Management Team», «ТМТ» или «Upper echelons». Такой подход, широко применяемый в обзорных исследованиях, позволяет сузить выборку до публикаций, непосредственно относящихся к теме команд высшего руководства [Krause et al., 2022].

3. Выборка охватывает период с 1980 по 2025 год, что дает возможность отследить эволюцию исследований ТМТ от формирования теории верхних эшелонов до современных работ, включающих микропроцессы, когнитивные и эмоциональные аспекты членов команд высшего руководства.

4. В отбор были включены эмпирические, теоретические и обзорные статьи, при этом приоритет отдавался публикациям, предлагающим новые концептуальные модели, методологические подходы или аналитические результаты, демонстрирующие значимость ТМТ для стратегического управления в организации.

Отбор публикаций включал несколько этапов. На первом этапе проводился первичный поиск с использованием ключевых слов в сочетании с фильтрами по годам публикации, а также был оценен рейтинг журнала, в котором публиковалась статья. Первичный поиск в Web of Science и Scopus выявил более 100 статей. На втором этапе были проанализированы аннотации для оценки релевантности тематике, исключались публикации, в которых «Top Management Teams» упоминались косвенно или занимали второстепенную роль в исследовании. Финальная выборка была сформирована после анализа текста статей на соответствие заданной тематике, что позволило выделить 41 статью.

Далее был проведен библиометрический анализ: анализ увеличения количества публикаций по годам, определение ведущих журналов публикации, выявление ключевых авторов, а также выявление тематических направлений. Библиометрический анализ позволил количественно оценить распределение статей по журналам и годам публикации, что позволило систематизировать и категоризировать публикации.

На последнем этапе каждая статья анализировалась на предмет основной темы, исследовательского вопроса, используемой методологии и ключевых результатов. В результате публикации были распределены на пять основных категорий:

- 1) теория высших эшелонов власти,
- 2) состав и разнообразие ТМТ,

- 3) динамика и поведение команд,
- 4) влияние ТМТ на результаты деятельности организаций
- 5) обзоры/мета-анализы.

Также каждая публикация была рассмотрена по типу исследования, включая количественные методы (регрессионный анализ, квазиэкспериментальные исследования), качественные методы (кейс-стади, интервью). Такой подход позволил выявить преобладающие методологические подходы и определить пробелы в существующих исследованиях.

На основании библиометрического анализа и контент-анализа были сформулированы два ключевых исследовательских вопроса: (1) каковы фундаментальные библиометрические характеристики литературы по ТМТ за период 1980–2025 годов, включая рост публикаций, ведущие журналы, ключевых авторов, и тематические категории и (2) как распределяются методы исследования в публикациях по ТМТ. Таким образом, удалось построить структурированную картину развития исследований ТМТ, отражающую динамику публикаций, распределение по журналам, методам исследования и ключевым направлениям (табл. 1).

2. Анализ литературы

Анализ 41 статьи показывает, что исследования команд высшего руководства развивались в несколько этапов. В период 1980–1990-х годов были сформированы теории высших эшелонов власти, где внимание сосредоточено на связи характеристик топ-менеджеров с организационными решениями и результатами. Фундаментальной работой является статья Д.К. Хэмбрика и Ф.А. Мэйсона, в которой организация рассматривается как отражение ключевых характеристик топ-менеджеров [Hambrick, Mason, 1984]. Тогда же были опубликованы исследования, анализирующие влияние стиля принятия решений на организационное поведение [Henderson, Nutt, 1980], а также работы, посвященные социально-демографическим характеристикам команд высшего руководства и влиянию этих характеристик на стратегические изменения в организации [Wiersema, Bantel, 1992].

С 1990 по 2000 год растет число исследований, посвященных изучению демографического, функционального и когнитивного разнообразия в командах высшего руководства. Так, К.А. Бантел и С.Е. Джексон проанализировали влияние состава команд на инновации в банковской сфере [Bantel, Jackson, 1989]. В работе [Kilduff et al., 2000] авторы затронули вопрос влияния когнитивного разнообразия на производительность команды. Появляется мнение, что при неблагоприятных условиях внешней среды и высокой конкуренции руководители высшего звена предпочитают «своих», а наиболее отличающиеся сотрудники уходят первыми, поддерживая «однородность» команды [Boone et al., 2004]. В этот период также появляются работы о влиянии ТМТ на международную экспансию и корпоративную идеологию [Goll et al., 2001; Barkema, Shvyrkov, 2007].

С 2010-х годов до 2025-го в исследованиях в области ТМТ фокус сместился на микропроцессы в организации (ежедневные взаимодействия, коммуникация и совместные

Таблица 1
Выборка публикаций
Table 1
Selected Publications

№	Публикации	Журнал (Q1)	Метод исследования	Тип данных	Соответствие категории
1	[Attah-Boakye et al., 2021]	European Journal of Finance	Количественный	Панельные данные	4
2	[Bantel, Jackson, 1989]	Strategic Management Journal	Количественный	Панельные данные	2
3	[Barkema, Shvyrkov, 2007]	Strategic Management Journal	Количественный	Панельные данные	2
4	[Barney, 1991]	Journal of Management	Концептуальный анализ	Теоретическая статья	1
5	[Beckman, Burton, 2008]	Organization Science	Количественный	Панельные данные	2
6	[Boal, Hooijberg, 2001]	Leadership Quarterly	Концептуальный анализ	Литература	1
7	[Boone et al., 2004]	Academy of Management Journal	Количественный	Панельные данные	2
8	[Boone, Hendriks, 2009]	Management Science	Количественный	Панельные данные	4
9	[Carpenter, Fredrickson, 2001]	Academy of Management Journal	Количественный	Панельные данные	4
10	[Carpenter et al., 2004]	Journal of Management	Обзор	Литература	5
11	[Eriksson et al., 2020]	Journal of Strategic Marketing	Качественный	Кейс-стади	4
12	[Finkelstein, 1992]	Academy of Management Journal	Количественный	Эмпирическая модель	1
13	[Goll et al., 2001]	Management International Review	Количественный	Панельные данные	4
14	[Hambrick, 2007]	Academy of Management Review	Обзор	Литература	1
15	[Hambrick, D'Aveni, 1992]	Management Science	Количественный	Панельные данные	4
16	[Hambrick, Mason, 1984]	Academy of Management Review	Концептуальный анализ	Теоретическая статья	1
17	[Henderson, Nutt, 1980]	Management Science	Количественный	Экспериментальные данные	3
18	[Huang et al., 2020]	Emerging Markets Finance and Trade	Количественный	Панельные данные	4
19	[Keck, 1997]	Organization Science	Количественный	Панельные данные	2
20	[Kilduff et al., 2000]	Organization Science	Количественный	Эмпирические данные	2
21	[Kisfalvi et al., 2016]	Long Range Planning,	Качественный	Кейс-стади, интервью	3
22	[Knight et al., 1999]	Strategic Management Journal	Количественный	Панельные данные	3
23	[Krause et al., 2022]	Journal of Management	Обзор	Литература	5
24	[Liu et al.,2021]	Leadership Quarterly	Качественный	Интервью, кейс-стади	3
25	[Ma et al.,2022a]	Sustainability	Количественный	Панельные данные	4
26	[Ma et al.,2022b]	Strategic Management Journal	Концептуальный анализ	Теоретическая статья	2
27	[Marcel, 2009]	Strategic Management Journal	Количественный	Панельные данные	4
28	[Meng et al., 2013]	Journal of Business Ethics	Количественный	Панельные данные	4
29	[Neely et al., 2020]	Journal of Management	Обзор	Литература	5
30	[Ormiston et al., 2022]	Leadership Quarterly	Количественный	Панельные данные	3
31	[Ou et al., 2017]	Academy of Management Journal	Количественный	Панельные данные	3
32	[Pelled et al., 1999]	Administrative Science Quarterly	Количественный	Панельные данные	3
33	[Peterson et al., 2003]	Journal of Applied Psychology	Количественный	Интервью + панельные данные	3
34	[Pitcher, Smith, 2001]	Organization Science	Качественный	Кейсы, интервью	2
35	[Saeed et al., 2022]	Journal of Business Research	Количественный	Панельные данные	2
36	[Saeed et al., 2025]	Journal of Product Innovation Management	Количественный	Литература	5
37	[Simons et al., 1999]	Academy of Management Journal	Количественный	Панельные данные	3
38	[Tushman, Virany, 1986]	Journal of Business Venturing	Качественный	Кейсы	4
39	[Wiersema, Bantel, 1992]	Academy of Management Journal	Количественный	Панельные данные	2
40	[Wu et al., 2023]	SAGE Open	Количественный	Панельные данные	2
41	[Priem et al., 1999]	Journal of Management	Концептуальный анализ	Литература	1

Источник: составлено автором.

действия членов команды, которые формируют поведение группы и влияют на принятие стратегических решений) [Kisfalvi et al., 2016]. В исследованиях начали рассматриваться эмоциональные аспекты членов команды, влияние устойчивого развития и инновации [Liu et al., 2021]. Например, изучалась микродинамика для достижения интеграции команды, анализировались взаимоотношения членов команд и их влияние на стратегические решения, а также роль эмоциональной стабильности CEO и разнообразия команды в формировании эмоционального климата TMT [Ormiston et al., 2022]. Одновременно развивались исследования корпоративной социальной ответственности и устойчивости: рассматривалась связь стабильности TMT с устойчивостью корпоративной социальной ответственности [Huang et al., 2020], а также влияние смены состава высшего руководства на экологическую ответственность организации [Meng et al., 2013].

В первых исследованиях TMT широко применялся подход, при котором гетерогенность команды измерялась через демографические характеристики ее членов (возраст, пол, образование или стаж работы). Однако было выявлено, что такой подход имеет серьезные ограничения, поскольку, несмотря на высокую степень надежности получаемых данных в результате анализа, он не позволяет глубоко понять реальные процессы, происходящие внутри команды [Priem et al., 1999]. В связи с этим в последующих исследованиях был проведен более широкий анализ состава команд высшего руководства, включая разнообразие ролей, функциональный опыт и другие характеристики. Было выявлено, что в литературе существует большое разнообразие определений команд высшего руководства и часто используются «удобные» выборки, что затрудняет сравнение результатов разных исследований [Carpenter et al., 2004]. Метаанализ 27 исследований подтвердил, что как размер команды, так и ее разнообразие оказывают влияние на стратегические решения и финансовые результаты компаний, однако результаты сильно зависят от того, как именно эти характеристики конкретизируются в исследованиях. Это подчеркивает важность точного выбора методики измерения состава команды при исследовании влияния TMT на эффективность деятельности организации [Certo et al., 2006].

Ведущими журналами, в которых опубликованы работы из выборки, являются *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Organization Science* и *Journal of Management* (табл. 2).

В выборке преобладают публикации, в которых были использованы количественные методы исследований. Так, в ряде исследований применены панельные регрессии для изучения влияния функционального разнообразия на результаты фирмы [Woone, Hendriks, 2009], эмпирический анализ на выборке китайских листинговых компаний для изучения влияния гетерогенности опыта на качество инноваций [Ma et al., 2022a].

Качественные методы встречаются реже, но позволяют изучать внутренние процессы и поведение команд. Например, в отдельных исследованиях проводится анализ микродинамики команд через поведенческую интеграцию [Kisfalvi et al., 2016].

Таблица 2
Ведущие журналы
Table 2
Leading Journals

Журнал	Квартиль SJR	Импакт-фактор	H-index
Academy of Management Journal	Q1	10,5	396
Strategic Management Journal	Q1	7,2	351
Organization Science	Q1	5,4	294
Journal of Management	Q1	15,7	296

Источник: составлено автором на основе данных SCImago Journal Rank.

В некоторых публикациях использованы социально-сетевые подходы и анализ взаимодействий внутри команды посредством исследования влияния гетерогенности команд с точки зрения власти и личности с выявлением структурных особенностей команд [Pitcher, Smith, 2001], а также влияния разнообразия и дебатов на полноту принятия решений в команде [Simons et al., 1999].

Отдельное место занимают метаанализы и обзорные работы, которые систематизируют результаты эмпирических исследований и предлагают концептуальные рамки для будущих исследований. Так, карты исследований TMT и пути их концептуализации разрабатываются в [Krause et al., 2022]; в других исследованиях благодаря систематизации результатов множества эмпирических работ оценивается влияние таких характеристик TMT, как опыт, образование, разнообразие и состав команды, на способность инициировать новые проекты и развивать новые направления [Saeed et al., 2025].

Таким образом, был сделан вывод, что количественные методы доминируют при изучении влияния состава и характеристик TMT на результаты организаций, в то время как качественные и смешанные методы применяются для изучения микропроцессов, поведения и эмоциональных аспектов команды.

3. Пробелы в исследованиях

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных TMT, существующая научная литература демонстрирует ряд существенных пробелов в контексте долгосрочного стратегического планирования и трансформации управленческих аппаратов.

Большинство работ фокусируются на стратегических горизонтах продолжительностью 3–5 лет [Carpenter et al., 2004; Hambrick, 2007], в то время как исследования TMT в контексте сверхдлительных горизонтов планирования (свыше 12 лет) практически отсутствуют. Также недостаточно изучены вопросы, затрагивающие эволюционные аспекты формирования команд высшего руководства, внутригрупповое взаимодействие в процессе реализации долгосрочных стратегий. Отсутствие таких исследований ограничивает возможность выявления взаимосвязей между трансформацией

аппаратов управления и реализацией долгосрочных стратегических целей.

Исследовательский фокус направлен на демографические характеристики, в то время как управленческие стили, поведенческие модели, способность к управлению знаниями и обучению редко рассматриваются как ключевые переменные [Peterson et al., 2003]. Этот пробел препятствует выявлению механизмов, через которые ТМТ формируют долгосрочные стратегические решения.

Большинство работ сосредоточено на исследовании американских и западноевропейских компаний. Отдельные публикации по китайским рынкам лишь начинают раскрывать влияние локального контекста на состав, опыт и результативность команды высшего руководства, однако систематических сравнительных исследований пока недостаточно [Ma et al., 2022a].

Литература, посвященная ТМТ, характеризуется преобладанием количественных исследований с использованием вторичных данных, регрессий и анализа финансовой отчетности [Hambrick, D'Aveni, 1992; Boone, Hendriks, 2009; Attah-Boakye et al., 2021]. Кейс-стадии, интервью и наблюдения, позволяющие реконструировать внутренние процессы принятия решений, трансформацию команд и эмоциональные аспекты работы ТМТ, встречаются реже [Kisfalvi et al., 2016; Liu et al., 2021; Ormiston et al., 2022].

Количество метаанализов и обзорных исследований, систематизирующих эмпирические данные и предлагающих концептуальные рамки для будущих исследований ТМТ, ограничено.

Литература

- Камолов С.Г. (2025). Поиск новой модели подготовки государственных управленцев в условиях шестого технологического уклада. *Научные труды Вольного экономического общества России*, 1: 99–118. DOI: 10.38197/2072-2060-2025-251-1-99-118.
- Камолов С.Г., Марков Т.А. (2024). Амбиция как экономическая категория. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, 4: 16–26. DOI: 10.24143/2073-5537-2024-4-16-26.
- Камолов С.Г., Подольский В.Э. (2013). Количественная оценка конфликтности в иерархической организации. *Право и управление. XXI век*, (26): 47–53.
- Attah-Boakye R., Costanzo L.A., Guney Y., Rodgers W. (2021). The Effects of Top Management Team Strategic Cognition on Corporate Financial Health and Value: An Interactive Multi-Dimensional Approach. *European Journal of Finance*, 29(13): 1461–1492.
- Bantel K.A., Jackson S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1): 107–124.
- Barkema H.G., Shvyrkov O. (2007). Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7): 663–680.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Beckman C.M., Burton M.D. (2008). Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO. *Organization Science*, 19(1): 3–24.
- Boal K., Hooijberg R. (2001) Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11: 515–549. DOI: org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6.
- Boone C., Olfen W.V., Witteloostuijn A.V., Brabander B.D. (2004). The Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover among Top Management Teams in Dutch Newspaper Publishing, 1970-94. *The Academy of Management Journal*, 47: 633–656.
- Boone C., Hendriks W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Science*, 55(2): 165–180. <http://www.jstor.org/stable/40539137>.
- Carpenter M.A., Fredrickson J.W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 44(3): 533–545. DOI: 10.2307/3069368.

Заключение

Таким образом, на основе анализа существующих публикаций можно выделить несколько ключевых пробелов в исследованиях ТМТ:

- недостаточную проработку вопросов трансформации ТМТ в компаниях, реализующих долгосрочные стратегии;
- недостаточность данных по развивающимся рынкам;
- преобладание количественных методов и ограниченность качественных исследований, которые раскрывают внутренние процессы ТМТ;
- недостаточность систематизированных обзоров, объединяющих результаты эмпирических исследований.

Устранение этих пробелов создает потенциал для более глубокого понимания механизмов формирования и трансформации команд высшего руководства, а также их влияния на реализацию стратегических решений. В перспективе дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на:

- изучении эволюции и трансформации ТМТ в условиях сверхдлительных горизонтов планирования;
- анализе когнитивных, поведенческих и эмоциональных аспектов работы аппаратов управления;
- развитии методологических подходов, способных раскрыть динамику внутригруппового взаимодействия.

Эти направления открывают возможность построения более комплексных теоретических моделей, позволяющих выявить, каким образом команды высшего руководства определяют конкурентоспособность организаций в условиях растущей неопределенности внешней среды.

- Carpenter M.A., Geletkanycz M.A., Sanders Wm.G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6): 749–778. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.001.
- Certo S.T., Lester R.H., Dalton C.M., Dalton D.R. (2006). Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Management Studies*, 43(4): 813–839.
- Eriksson T., Robertson J., Näppä A. (2020). Functional Top Management Teams and Marketing Organization: Exploring Strategic Decision-Making. *Journal of Strategic Marketing*, 33(1): 1–18.
- Finkelstein S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 35(3): 505–538. DOI: 10.2307/256485.
- Goll I., Sambharya R.B., Tucci L.A. (2001). Top Management Team Composition, Corporate Ideology, and Firm Performance. *MIR: Management International Review*, 41(2): 109–129. <http://www.jstor.org/stable/40658185>.
- Hambrick D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2): 334–343. <http://www.jstor.org/stable/20159303>.
- Hambrick D.C., D’Aveni R.A. (1992). Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38(10): 1445–1466.
- Hambrick D.C., Mason P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2): 193–206. DOI: 10.2307/258434.
- Henderson J.C., Nutt P.C. (1980). The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior. *Management Science*, 26(4): 371–386.
- Huang J., Duan Z., Hu M., Li Y. (2020). More Stable, More Sustainable: Does TMT Stability Affect Sustainable Corporate Social Responsibility? *Emerging Markets Finance and Trade*, 58: 921–938.
- Keck S.L. (1997). Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context. *Organization Science*, 8(2): 143–156.
- Kilduff M., Angelmar R., Mehra A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*, 11(1): 21–34. <http://www.jstor.org/stable/2640403>.
- Kisfalvi V., Sergi V., Langley A. (2016). Managing and Mobilizing Microdynamics to Achieve Behavioral Integration in Top Management Teams. *Long Range Planning*, 49: 427–446.
- Knight D., Pearce C.L., Smith K.G., Olian J.D., Sims H.P., Smith K.A., Flood P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5): 445–465.
- Krause R., Roh J., Whitley K.A. (2022). The Top Management Team: Conceptualization, Operationalization, and a Roadmap for Scholarship. *Journal of Management*, 48(6): 1548–1601.
- Liu F., Jarrett M., Maitlis S. (2021). Top Management Team Constellations and Their Implications for Strategic Decision Making. *Leadership Quarterly*, 33(3).
- Ma R., Lv W., Zhao Y. (2022a). The Impact of TMT Experience Heterogeneity on Enterprise Innovation Quality: Empirical Analysis on Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 14: 16571.
- Ma S., Kor Y.Y., Seidl D. (2022b). Top Management Team Role Structure: A Vantage Point for Advancing Upper Echelons Research. *Strategic Management Journal*, 43(8): O1–O28.
- Marcel J.J. (2009). Why Top Management Team Characteristics Matter when Employing a Chief Operating Officer: A Strategic Contingency Perspective. *Strategic Management Journal*, 30(6): 647–658.
- Meng X., Zeng S., Tam C.M., Xu X. (2013). Whether Top Executives’ Turnover Influences Environmental Responsibility: From the Perspective of Environmental Information Disclosure. *Journal of Business Ethics*, 114: 341–353.
- Neely B.H., Lovelace J.B., Cowen A.P., Hiller N.J. (2020). Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future Research. *Journal of Management*, 46(6): 1029–1062. DOI: 10.1177/0149206320908640.
- Ormiston M.E., Wong E.M., Ha J.W. (2022). The Role of CEO Emotional Stability and Team Heterogeneity in Shaping the Top Management Team Affective Tone and Firm Performance Relationship. *The Leadership Quarterly*, 33(3): 101543.
- Ou A.Y., Seo J.J., Choi D., Hom P. (2017). When Can Humble Top Executives Retain Middle Managers? The Moderating Role of Top Management Team Faultlines. *Academy of Management Journal*, 60(5): 1915–1931.
- Pelled L.H., Eisenhardt K.M., Xin K.R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 1–28.
- Peterson R.S., Smith D.B., Martorana P.V., Owens P.D. (2003). The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 795–808. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.795.
- Pitcher P., Smith A.D. (2001). Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organization Science*, 12(1): 1–18.

- Priem, R.L., Lyon D.W., Dess G.G. (1999). Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research. *Journal of Management*, 25(6): 935–953.
- Saeed A., Riaz H., Liedong T.A., Rajwani T. (2022). The Impact of TMT Gender Diversity on Corporate Environmental Strategy in Emerging Economies. *Journal of Business Research*, 141: 536–551.
- Saeed S., Alasadi Mohammad, Yousafzai Sh. Y., Zahra Sh.A. (2025). Top Management Team Attributes and Corporate Entrepreneurship: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1): 48–75.
- Simons T.L., Pelled L.H., Smith K.A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42: 662–673.
- Tushman M., Virany B. (1986). Top Management Teams and Corporate Success in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing*, 1(3): 261–274.
- Wiersema M.F., Bantel K.A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35(1): 91–121. DOI: 10.2307/256474
- Wu Y., Ding L., Song X., Chen J. (2023). Top Management Team Heterogeneity and the Performance of Cross-Border M&A. *SAGE Open*, 13(2).

References

- Kamolov S.G. (2025). The Search for a New Model of Public Administration Training in the Context of the Sixth Technological Order. *Scientific Papers of the Free Economic Society of Russia*, 1: 99-118. DOI: 10.38197/2072-2060-2025-251-1-99-118. (In Russ.)
- Kamolov S.G., Markov T.A. (2024). Ambition as an Economic Category. *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 4: 16-26. DOI: 10.24143/2073-5537-2024-4-16-26. (In Russ.)
- Kamolov S.G., Podolsky V.E. (2013). Quantification of Conflict in a Hierarchical Organization. *Law and Management. XXI Century*, (26): 47-53. (In Russ.)
- Attah-Boakye R., Costanzo L.A., Guney Y., Rodgers W. (2021). The Effects of Top Management Team Strategic Cognition on Corporate Financial Health and Value: An Interactive Multi-Dimensional Approach. *European Journal of Finance*, 29(13): 1461-1492.
- Bantel K.A., Jackson S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1): 107-124.
- Barkema H.G., Shvyrkov O. (2007). Does Top Management Team Diversity Promote or Hamper Foreign Expansion? *Strategic Management Journal*, 28(7): 663-680.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Beckman C.M., Burton M.D. (2008). Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO. *Organization Science*, 19(1): 3-24.
- Boal K., Hooijberg R. (2001) Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11: 515-549. DOI: org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6.
- Boone C., Olfen W.V., Witteloostuijn A.V., Brabander B.D. (2004). The Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover among Top Management Teams in Dutch Newspaper Publishing, 1970-94. *The Academy of Management Journal*, 47: 633-656.
- Boone C., Hendriks W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Science*, 55(2): 165-180. <http://www.jstor.org/stable/40539137>.
- Carpenter M.A., Fredrickson J.W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 44(3): 533-545. DOI: 10.2307/3069368.
- Carpenter M.A., Geletkanycz M.A., Sanders Wm.G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6): 749-778. DOI: 10.1016/j.jm.2004.06.001.
- Certo S.T., Lester R.H., Dalton C.M., Dalton D.R. (2006). Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Management Studies*, 43(4): 813-839.
- Eriksson T., Robertson J., Näppä A. (2020). Functional Top Management Teams and Marketing Organization: Exploring Strategic Decision-Making. *Journal of Strategic Marketing*, 33(1): 1-18.
- Finkelstein S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 35(3): 505-538. DOI: 10.2307/256485.
- Goll I., Sambharya R.B., Tucci L.A. (2001). Top Management Team Composition, Corporate Ideology, and Firm Performance. *MIR: Management International Review*, 41(2): 109-129. <http://www.jstor.org/stable/40658185>.
- Hambrick D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2): 334-343. <http://www.jstor.org/stable/20159303>.

- Hambrick D.C., D'Aveni R.A. (1992). Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38(10): 1445-1466.
- Hambrick D.C., Mason P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2): 193-206. DOI: 10.2307/258434.
- Henderson J.C., Nutt P.C. (1980). The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior. *Management Science*, 26(4): 371-386.
- Huang J., Duan Z., Hu M., Li Y. (2020). More Stable, More Sustainable: Does TMT Stability Affect Sustainable Corporate Social Responsibility? *Emerging Markets Finance and Trade*, 58: 921-938.
- Keck S.L. (1997). Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context. *Organization Science*, 8(2): 143-156.
- Kilduff M., Angelmar R., Mehra A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*, 11(1): 21-34. <http://www.jstor.org/stable/2640403>.
- Kisfalvi V., Sergi V., Langley A. (2016). Managing and Mobilizing Microdynamics to Achieve Behavioral Integration in Top Management Teams. *Long Range Planning*, 49: 427-446.
- Knight D., Pearce C.L., Smith K.G., Olian J.D., Sims H.P., Smith K.A., Flood P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5): 445-465.
- Krause R., Roh J., Whitler K.A. (2022). The Top Management Team: Conceptualization, Operationalization, and a Roadmap for Scholarship. *Journal of Management*, 48(6): 1548-1601.
- Liu F., Jarrett M., Maitlis S. (2021). Top Management Team Constellations and Their Implications for Strategic Decision Making. *Leadership Quarterly*, 33(3).
- Ma R., Lv W., Zhao Y. (2022a). The Impact of TMT Experience Heterogeneity on Enterprise Innovation Quality: Empirical Analysis on Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 14: 16571.
- Ma S., Kor Y.Y., Seidl D. (2022b). Top Management Team Role Structure: A Vantage Point for Advancing Upper Echelons Research. *Strategic Management Journal*, 43(8): O1-O28.
- Marcel J.J. (2009). Why Top Management Team Characteristics Matter when Employing a Chief Operating Officer: A Strategic Contingency Perspective. *Strategic Management Journal*, 30(6): 647-658.
- Meng X., Zeng S., Tam C.M., Xu X. (2013). Whether Top Executives' Turnover Influences Environmental Responsibility: From the Perspective of Environmental Information Disclosure. *Journal of Business Ethics*, 114: 341-353.
- Neely B.H., Lovelace J.B., Cowen A.P., Hiller N.J. (2020). Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future Research. *Journal of Management*, 46(6): 1029-1062. DOI: 10.1177/0149206320908640.
- Ormiston M.E., Wong E.M., Ha J.W. (2022). The Role of CEO Emotional Stability and Team Heterogeneity in Shaping the Top Management Team Affective Tone and Firm Performance Relationship. *The Leadership Quarterly*, 33(3): 101543.
- Ou A.Y., Seo J.J., Choi D., Hom P. (2017). When Can Humble Top Executives Retain Middle Managers? The Moderating Role of Top Management Team Faultlines. *Academy of Management Journal*, 60(5): 1915-1931.
- Pelled L.H., Eisenhardt K.M., Xin K.R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 1-28.
- Peterson R.S., Smith D.B., Martorana P.V., Owens P.D. (2003). The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 795-808. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.795.
- Pitcher P., Smith A.D. (2001). Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organization Science*, 12(1): 1-18.
- Priem, R.L., Lyon D.W., Dess G.G. (1999). Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research. *Journal of Management*, 25(6): 935-953.
- Saeed A., Riaz H., Liedong T.A., Rajwani T. (2022). The Impact of TMT Gender Diversity on Corporate Environmental Strategy in Emerging Economies. *Journal of Business Research*, 141: 536-551.
- Saeed S., Alasadi Mohammad, Yousafzai Sh.Y., Zahra Sh.A. (2025). Top Management Team Attributes and Corporate Entrepreneurship: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1): 48-75.
- Simons T.L., Pelled L.H., Smith K.A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42: 662-673.
- Tushman M., Virany B. (1986). Top Management Teams and Corporate Success in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing*, 1(3): 261-274.
- Wiersema M.F., Bantel K.A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121. DOI: 10.2307/256474

Wu Y., Ding L., Song X., Chen J. (2023). Top Management Team Heterogeneity and the Performance of Cross-Border M&A. *SAGE Open*, 13(2).

Об авторе

Виктория Казбековна Тайсаева

Аспирант кафедры управления активами Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России) (Москва, Россия); референт, Министерство экономического развития Российской Федерации (Москва, Россия).

Область научных интересов: стратегический менеджмент, корпоративное управление, цифровая трансформация, управление знаниями.

taisaeav@mail.ru

About the Author

Victoria K. Taysaeva

Postgraduate Student, Department of Asset Management Moscow State Institute of International Relations (MGIMO University) (Moscow, Russia); Referent, Ministry of Economic Development of the Russian Federation (Moscow, Russia).

Research interests: strategic management, corporate governance, digital transformation, knowledge management.

taisaeav@mail.ru

作者简介

Victoria K. Taysaeva

俄罗斯外交部莫斯科国立国际关系学院资产管理系博士研究生（莫斯科，俄罗斯）；俄罗斯联邦经济发展部专员（莫斯科，俄罗斯）。

研究领域：战略管理、公司治理、数字化转型、知识管理。

taisaeav@mail.ru

Статья поступила в редакцию 24.02.2026; после рецензирования 10.03.2026 принята к публикации 16.03.2026. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 24.02.2026; revised on 10.03.2026 and accepted for publication on 16.03.2026. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 24.02.2026 提交给编辑。文章于 10.03.2026 已审稿。之后于 16.03.2026 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。