

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы
1997 жылдан бастап шығады



ВЕСТНИК ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА

Экономическая серия
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 3 (2026)

Павлодар

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/ISSN2710-3552>

Гребнев Л. С., д.э.н., профессор
Шеримова Н. М., доктор PhD

Шмарловская Г. А., д.э.н., профессор (Беларусь);
 Кунязов Е. К., доктор PhD, доцент;
 Алмаз Толымбек, доктор PhD, профессор (США);
 Мукина Г. С., доктор PhD, ассоц. профессор, доцент;
 Дугалова Г. Н. д.э.н., профессор
 Алтайбаева Ж. К., к.э.н.
 Мусина А. Ж., к.э.н., ассоц. профессор, доцент;
 Титков А. А., к.э.н., доцент;
 Искакова З. С. технический редактор.

© Торайгыров университет

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/232-247>

***А. А. Есдаулетов**

Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева,
Республика Казахстан, г. Астана.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9095-1160>

*e-mail: yesdauletov_aa@enu.kz

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

В статье представлен обзор современных подходов к формированию и развитию высокоэффективных проектных команд в сфере консалтинговых услуг. 2010–2024 гг. на основе анализа научных публикаций систематизированы основные направления командной эффективности: стратегический отбор участников (профессиональные компетенции, гибкие навыки, ролевой баланс), моделирование профессиональной и психологической совместимости, механизмы развития командных компетенций и непрерывного обучения, управление мотивацией и вовлеченностью, а также адаптивное лидерство в среде с частыми изменениями требований клиентов и высокой неопределенностью. В кросс-функциональном, распределенном и гибридном форматах работы подчеркивается важность таких факторов командной динамики, как качество коммуникации, доверие, психологическая безопасность и координация действий. Доказано, что устойчивый результат консалтинговых проектов обеспечивается сочетанием структурных (отбор, роли, процессы), поведенческих (взаимодействие, ответственность, рефлексия) и организационных (культура, цифровые инструменты, среда) компонентов. По итогам обзора предложена интегрированная модель командной эффективности, объединяющая структурные, поведенческие и организационные компоненты, ориентированная на опыт консалтинговых организаций. Результаты могут быть использованы при разработке HR-стратегий и настройке управления проектами, создании программ профессионального развития

и совершенствовании систем оценки и повышения результативности команды в консалтинге.

Ключевые слова: проектная команда, консалтинговые услуги, высокоэффективные команды, формирование команды, командная компетентность, мотивация и вовлеченность, адаптивное лидерство, проектное управление.

Введение

Высокоэффективные проектные команды занимают особое место в сфере консалтинга, так как успешность консалтинговых проектов напрямую зависит от качества совместной работы специалистов, согласованности действий и способности команды быстро адаптироваться к условиям неопределенности. В отличие от традиционных проектных структур, консалтинговые команды работают в интенсивной среде: сроки выполнения задач короткие, требования клиентов часто меняются, а содержание проекта может быть скорректировано на любом этапе. В такой ситуации основным фактором достижения целевых результатов является командная эффективность.

Специфика консалтинговых проектов усиливает требования к человеческому фактору: наряду с профессиональными компетенциями немаловажную роль играют внутреннее единство коллектива, стабильность коммуникации, правильное распределение ролей, уровень ответственности и психологическая готовность сотрудников. В то же время консультанты постоянно участвуют в процессах анализа, моделирования, стратегического планирования и внедрения организационных изменений. Это требует от команды быстрого формирования, усвоения новых знаний и принятия правильных решений в условиях неопределенности.

Современная практика показывает, что традиционных подходов к управлению персоналом недостаточно для обеспечения устойчивой эффективности в консалтинге. В связи с этим необходимы такие комплексные модели, как подбор специалистов с учетом профессиональной и психологической совместимости, формирование командной культуры, развитие гибких навыков, создание мотивационных систем и установление постоянного взаимодействия в кросс-функциональных, виртуальных командах.

Цель настоящего исследования – систематизация современных подходов к формированию и развитию высокоэффективных проектных команд в сфере консалтинговых услуг, а также на основе систематизированных данных предлагается интегрированная модель командной эффективности, адаптированная к специфике консалтинговой среды. Основное внимание

было уделено стратегиям повышения производительности команды, моделям организации совместной работы, факторам адаптивности и механизмам повышения устойчивости команды к проектным и организационным рискам.

Актуальность исследования возрастает с усложнением консалтинговых проектов, усилением конкуренции на рынке профессиональных услуг, переходом на гибридные и распределенные форматы, а также быстрым развитием инструментов цифрового проектного менеджмента. Формирование высокоэффективных команд в таких условиях – стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентоспособность, качество услуг и устойчивость проектов консалтинговых компаний.

Материалы и методы

Анализ формирования высокоэффективных проектных команд был основан на методологии обзора, поскольку в этой области встречаются модели организационного поведения, управления проектами и эффективности команды. Одна из основных работ – исследование Лучко, в котором показано, что баланс профессиональных и личностных характеристик влияет на командную результативность, а в работах Вестовера подтверждается значение ролевой совместимости и командной динамики [1; 2]. Эти работы указывают на необходимость комплексного анализа факторов эффективности.

В качестве концептуальной основы исследования были рассмотрены работы Джитпайбуна, Смита, Гу и Моура, в которых раскрываются поведенческие механизмы формирования устойчивых команд [3; 4]. Анализ данных трудов позволил сопоставить качественный и количественный подходы к оценке компетенций. Для более глубокого понимания организационного контекста формирования проектных команд авторами были изучены методологии управления команд. В частности, механизмы структурирования ролей и зон ответственности Стоукса, а также работы Эдмондсона и Нэмбхарда о влиянии взаимозависимости задач на командное взаимодействие [5; 6].

В исследованиях Сундстрема показано влияние лидерского поведения на участников команды и координацию действий, в работах Тэмхейна и Уайлсона описаны подходы к адаптивному управлению в условиях проектной неопределенности [7, 8]. Эти работы определяют аналитическую значимость управленческого подхода, как и влияние качества коммуникации и координации на результаты проекта. [9].

Поскольку исследования проектных команд методологически разнообразны, метод обзора является наиболее продуктивным подходом. Вопросы отбора участников, распределения ролей, оценки совместимости и организационной динамики охватывают широкий спектр

методик, от математических алгоритмов до концептуальных теорий. Мультикритериальные подходы требуют сравнения с поведенческими и организационными исследованиями [10]. Обзор позволяет выявить возможности применения этих моделей в консалтинговых проектах, различия между теоретическими школами и общие тенденции [11].

В исследование были включены публикации, отражающие трансформацию, оцифровку и формирование распределенных команд управления проектами в период с 2010 по 2024 год. В то время как модели ролевого структурирования преобладали в 2010-2014 гг., с 2015 года активно развивались многокритериальные модели отбора и совместимости [12; 13]. В 2020-2024 гг. возрос интерес к интеллектуальным командным системам и алгоритмам внушения [14; 15].

Для комплексного охвата темы использовались источники различных типов: эмпирические исследования характеризуют факторы командной эффективности; концептуальные труды формируют теоретическую основу командных структур; систематические обзоры отражают эволюцию научных направлений; математические модели предлагают решения для оптимального формирования команды; исследования организационного поведения и лидерства объясняют роль человека [16; 17]. Эти источники позволяют всесторонне анализировать структуру высокоэффективных команд.

Отбор публикаций основывался на тематическом соответствии: освещались вопросы формирования, развития и управления проектными командами. Особое внимание уделялось исследованиям для консалтинговых, ИТ-и глобальных команд. Теоретические труды предлагают концептуальные модели, практические исследования, которые опираются на fuzzy-методы (методы нечеткой логики) и алгоритмические решения. В качестве дополнительного критерия рассматривались работы, в которых использовались современные методы – вычислительные модели, системы рекомендаций и алгоритмы совместимости [18].

В обзор не включены узкоспециализированные исследования, не имеющие отношения к проектным командам, а также работы, не имеющие научного обоснования и методологической основы. Систематизация литературы проводилась по нескольким критериям. Исследования были тематически разделены на следующие группы: модели формирования команды, развития компетенций, коммуникации и взаимодействия, лидерства, организационных структур, распределенных команд и цифровых инструментов управления. В то же время модели, использующие методы многокритериальной оптимизации, исследования, основанные на алгоритмических подходах и концептуально-аналитические работы рассматривались отдельно.

Исследования анализировались по трем направлениям: индивидуальном (уровень мотивации и компетенций), командном (роли участников, уровень совместимости), а также организационном (структура, среда и среда команды). Использовались различные методы как математические модели, тематические исследования и анализ контента [19].

Классификация по темам дает возможность группировать различные подходы. Одними из важных направлений являются вопросы по формированию проектных команд, а также исследования, направленные на развития компетенций. Данные работы включают методы по отбору персонала и механизмы, направленные на развитие человеческого капитала.

Работы по формированию команд ведутся по основным трем направлениям: математическая оптимизация состава команды, концептуальные подходы по ролевому взаимодействию, а также совместимость в профессиональном, психологическом и культурном плане. Моейни рассматривает методы нечеткой логики вкупе с ϵ -ограничениями (epsilon-constraint method), которые позволяют сформировать оптимальные составы команды с учетом множества критериев [10]. Павлов, в свою очередь, указывает на важность профессиональных компетенций и психологической совместимости [11]. Зихаят разрабатывает математические методы для формирования эффективной команды, участники которой разбросаны в разных локациях [12]. Подходы исследуемые Фитцпатриком коррелируют с работами Павловым – для повышения эффективности команд предлагается учитывать разносторонние навыки и личностные качества участников [13]. Также, по мнению Чой, знание компетенций участников команды повышает доверие и ускоряет решение задач [20].

Кроме того, в части качества командного взаимодействия планирование выполнения проекта играет немаловажную роль. Когда планирование идет совместно с работой с командой снижается количества конфликтов и повышается координация команды. Данный аспект особенно важен в сфере предоставления консалтинговых услуг, так как наряду с определением приоритетов и распределением ресурсов, гибкое планирование позволяет быстрее принимать решения и эффективнее распределять задачи между сотрудниками.

По итогам анализа контента публикаций определены такие категории как подбор персонала, развитие компетенций, лидерство, коммуникация, мотивация и доверие. Подходы к управлению менялись в три этапа. На ранних этапах акцент делался на структуре, ролях и классических командных моделях. Позже стали учитывать психологический комфорт участников команд, их совместимость и влияние офисной среды. На данный момент

исследователи изучают, как работают удаленные команды и как в командную работу внедряются ИТ-сервисы и искусственный интеллект.

В целом результаты сравнения различных методологий показали, что эффективность команды определяется как структурными факторами, так и особенностями человеческого поведения. Результаты полностью согласуются с консалтинговой средой, поскольку решающее значение имеют доверие, стабильность общения, согласованность ролей и быстрая адаптация.

Трехуровневая классификация – индивидуальный, командный и организационный уровни анализа – послужила концептуальной основой для построения интегрированной модели командной эффективности, представленной в разделе «Результаты и обсуждение».

Ограничения этой обзорной работы связаны с корпусом использованной литературы. Поскольку значительная часть материалов принадлежит смежным областям, таким как ИТ-проекты, инженерное управление и виртуальные команды, прямая адаптация их результатов к консалтинговым командам требует некоторой осторожности. Методологическая неоднородность исследований – алгоритмические модели, тематический анализ, поведенческие исследования – затрудняет прямое сравнение подходов. Поскольку эмпирические работы часто основаны на узких областях, потенциал применения их результатов является ограниченным. Кроме того, данные за период с 2010 по 2024 год могут не полностью охватывать все аспекты новейших инструментов, в том числе, вопросы применение искусственного интеллекта в командной работе.

Результаты и обсуждение

Одним из основных условий эффективности команды является правильное формирование состава проектной команды. Исследования доказывают, что результативность команды зависит не от случайного набора специалистов, а от структурированного подхода, в котором учитываются профессиональные компетенции, навыки, баланс ролей и психологическая совместимость. Сочетание технических и личностных качеств позволяет команде работать стабильно, а ролевая синергия имеет решающее значение в сложных консалтинговых проектах [1; 2]. Также немаловажным фактором является психологическая совместимость. Было доказано, что поведенческое и профессиональное несоответствие увеличивает риск конфликтов и снижает производительность [9]. Многофакторные алгоритмы позволяют сформировать оптимальный состав команды с учетом компетенций, навыков сотрудников и их совместимости [10; 11; 12; 13].

Немаловажную роль играют концептуальные модели, основанные на организационном поведении. Транзиторная память (общая база знаний),

четкое распределение ролей, определение каналов коммуникаций снижают неопределенность и способствуют быстрому решению задач [19; 20]. Таким образом, предпосылками для эффективной команды являются стратегический отбор участников, распределение ролей и формирование понятной структуры управления.

Вместе с тем, на успех консалтинговых команд напрямую влияет развитие компетенций. Совершенствование профессиональных и коммуникативных навыков на постоянной основе снижает вероятность ошибок и положительно влияет на адаптивность команд. При создании психологическо-безопасной среды повышается адаптивность команды к изменениям и способность к инновациям.

В среде, где требуется инновационность, высокое значение имеют гибкие форматы обучения. Гибкие команды постоянно осваивают новые навыки непосредственно в процессе работы. В этой связи, отмечается необходимость создание удобных коммуникативных каналов, применения цифровых инструментов и единой базы знаний. Гибкость данных команд также выражается в возможности рефлексии, ретроспективы – анализа и исправления собственных ошибок после каждого этапа работы. В целом, анализ литературы показывает, что развитие компетенций в сфере консалтинговых услуг – это итеративный процесс, который, в результате, нацелен на повышение адаптивности, инновационного потенциала и качества решений.

Для повышения устойчивости команды немаловажную роль играет мотивация участников. Индивидуальный учет мотивации каждого члена команды способствует стабилизации динамики команды. К подходам, которые повышают мотивацию участников относятся признание достижений, прозрачность коммуникаций, своевременная обратная связь, учет культурных различий, а также создание психологически безопасной среды.

Предоставление членам команды большей автономности напрямую повышает их вовлеченность. Исследования подтверждают, что возможность проявить инициативу и учет мнений каждого участника повышает чувство собственной ценности для команды.

Адаптивное лидерство является особенно актуальным, когда требования к проекту часто меняются, представители команды из разных культур и географический распределены по миру. В зависимости от ситуации руководителю нужно менять стиль управления: в моменты неопределенности брать больше контроля на себя (директивный стиль), в периоды стабильности – выполнять более вспомогательную роль (фасилитатора). Психологическая безопасность является действенным инструментом управления. Наличие доверия в команде и открытое обсуждение проблем способствует

совместному анализу, признанию ошибок и обмену опытом. Исследования проектных команд охватывает пять основных направлений: отбор кадров, развитие компетенций, мотивацию, лидерство и интеграцию процессов. В 2010-2014 годах исследования были сосредоточены на таких вопросах как распределение ролей в командах, зонах ответственности и классических моделях управления командами [6; 7]. В 2015-2020 годах приоритеты сместились в сторону тем по взаимодействию участников, влиянию культурной, организационной среды и применению математического моделирования для отбора участников. Также актуальными вопросами для изучения являлись: влияние психологической безопасности и непрерывного обучения на эффективность команд [11; 20].

С 2021 года в научной литературе прослеживается акцент на цифровую трансформацию в командной работе – переход от классических подходов к гибридным, виртуальным командам, а также интеграция искусственного интеллекта как нового участника процессов. Также внимание уделяется вопросу эффективного взаимодействия локальных и зарубежных подразделений. Кроме того, активно разрабатываются математические алгоритмы для подбора оптимального персонала, и изучаются цифровые инструменты для повышения эффективности и координации командной работы [17].

На основе обзора литературы предлагается интегрированная модель эффективности проектной команды для консалтинговых организаций, предусматривающая три группы факторов по логике «Входы – Процессы – Выходы» (Input–Process–Output, IPO).

Уровень «Входы» охватывает процедуры, связанные с отбором участников в проектную команду, что включает в себя оценку профессиональных компетенций, мягких навыков (soft skills), учет ролевых типов участников по модели Белбина, а также совместимость в психологическом и культурном аспектах. Данный этап является ключевым, так как задает изначальный потенциал команды и предопределяет ее последующую результативность [11; 13].

Уровень «Процессы» формируется тремя основными компонентами:

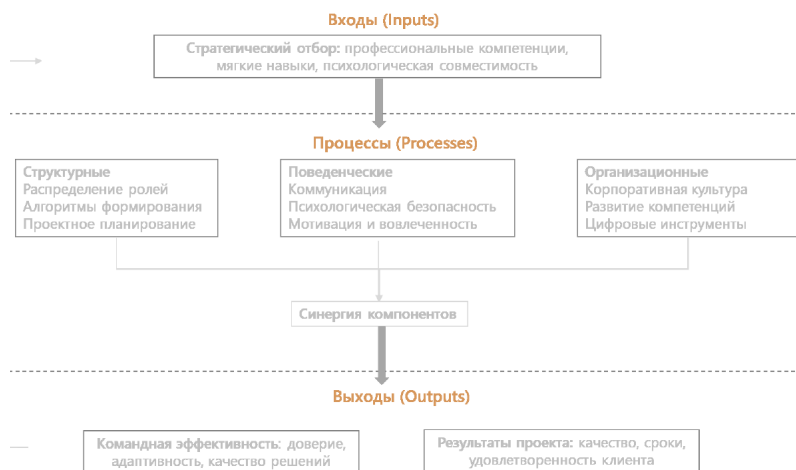
1. Структурные компоненты – распределение ролей и полномочий, формирование оптимального состава команды, проектное планирование и чёткость рабочих процессов [5; 10];

2. Поведенческие компоненты – качество коммуникаций, психологическая безопасность, мотивация и вовлеченность участников, адаптивное лидерство, механизмы обратной связи [6; 9];

3. Организационные компоненты – корпоративная культура, поддержка со стороны руководства, цифровые инструменты управления, программы развития компетенций и общая рабочая среда [7; 20].

Основной подход модели заключается в том, что устойчивая командная эффективность достигается не за счет отдельных факторов, а комплексно – через синергию всех трех групп: структурные условия обеспечивают порядок и предсказуемость, поведенческие – вовлеченность и доверие, организационные – ресурсную и культурную поддержку.

Уровень «Выходы» включает два взаимосвязанных результата: командную эффективность (доверие, адаптивность, качество коллективных решений) и результаты консалтингового проекта (соблюдение сроков, качество итоговых решений, ценность для клиента). Между уровнями предусмотрена петля обратной связи: за счет опыта реализованных проектов совершенствуются критерии отбора и организационные процессы, что обеспечивает итеративное развитие командного потенциала.



Источник: составлено автором на основе обзора литературы

Рисунок 1 – Интегрированная модель командной эффективности в консалтинговой организации

Предлагаемая модель согласуется с классическими IPO-концепциями командной эффективности и адаптирует их к специфике консалтинговой среды – высокой неопределённости задач, частой смене клиентских требований и интенсивному межличностному взаимодействию.

Применение модели в консалтинговой организации предполагает три управленческих уровня: HR-уровень, предусматривающий разработку профилей отбора с учетом профессиональных и поведенческих критериев совместимости; уровень проектного управления, охватывающий формирование проектных команд с учетом ролевого баланса и совместимости, а также внедрение механизмов регулярной обратной связи; уровень организационного развития, направленный на создание системы оценки командной результативности и разработку программ развития компетенций на основе обратной связи по реализованным проектам.

Выводы

Проведенный обзор научной литературы позволил систематизировать современные направления, касающиеся формирования и развития высокоэффективных проектных команд в сфере консалтинговых услуг. Результаты обзора показывают, что эффективность таких команд формируется за счет сочетания нескольких основных факторов в условиях высокой неопределенности, сложности задач и постоянного взаимодействия с клиентом.

Первое направление – отбор участников в команду. При отборе необходимо учитывать профессиональные компетенции, мягкие навыки, психологическую совместимость – создает начальные предпосылки для эффективной работы команды

Вторым фактором является развитие компетенций. Непрерывное обучение проектной команды в сфере профессиональных навыков, эмоционального интеллекта, различных методологий повышают потенциал, качество решений и уровень адаптивности команды.

Следующим фактором является создание психологически безопасной среды и повышение мотивации участников команды. Понимание индивидуальной мотивации, признание достижений, открытые коммуникации и предоставления автономии также положительно влияют на эффективность команды.

Четвертое направление – адаптивное лидерство: умение руководителя менять стиль управления в зависимости от ситуации, способность работы с мультикультурными, виртуальными командами и гармонизации интересов стейкхолдеров.

Систематизация выявленных факторов дала возможность сформировать ПРО-модель командной эффективности для консалтинговых организаций, которая объединяет три взаимосвязанные группы компонентов – структурные, поведенческие и организационные.

Полученные результаты имеют практическую ценность для консалтинговых компаний: их можно использовать при разработке

HR-стратегий, создании и развитии проектных команд, совершенствовании методов управления и программ профессионального развития. Применение комплексных подходов в формировании и развитии команд – отбор, развитие компетенций, мотивация, интеграция лидерских и проектных процессов – повышает конкурентоспособность проектных команд.

В то же время исследование имеет определенные ограничения – например, методологическая неоднородность и экстраполяция результатов из смежных областей. Однако разработанная модель является теоретической и требует валидации на основе данных казахстанских консалтинговых компаний, что открывает новые области для будущих исследований.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 **Лучко, Г. Й.** Формування високопродуктивних проектних команд // Бізнес Інформ. – 2023. – № 9. – С. 249–254.

2 **Westover, J. H.** The Paradox of Collective Genius: Reconciling Individual Achievement with Collaborative Innovation // Available at SSRN 5700362. – 2025.

3 **Jitpaiboon, T., Smith, S. M., Gu, Q.** Critical success factors affecting project performance: an analysis of tools, practices, and managerial support // Project Management Journal. – 2019. – Vol. 50. – № 3. – P. 271–287.

4 **Moura, I., Dominguez, C., Varajão, J.** Information systems project teams: factors for high performance // Team Performance Management: An International Journal. – 2019. – Vol. 25. – № 1–2. – P. 69–83.

5 **Stokes, S. L. Jr.** Building effective project teams // Information Systems Management. – 1990. – Vol. 7. – № 3. – P. 38–45.

6 **Edmondson, A. C., Nembhard, I. M.** Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits // Journal of Product Innovation Management. – 2009. – Vol. 26. – № 2. – P. 123–138.

7 **Sundstrom, E., De Meuse, K. P., Futrell, D.** Work teams: Applications and effectiveness // American Psychologist. – 1990. – Vol. 45. – № 2. – P. 120.

8 **Thamhain, H. J., Wilemon, D. L.** Building high performing engineering project teams // IEEE Transactions on Engineering Management. – 1987. – № 3. – P. 130–137.

9 **Moreno-Monsalve, N. A., de la Parra, J. P. N., Delgado-Ortiz, S. M.** Project Management With High-Performance Work Teams: Analysis of Generic Competencies That Influence Collective Performance // Handbook of Research on Project Management Strategies and Tools for Organizational Success. – IGI Global Scientific Publishing, 2020. – P. 1–18.

10 **Moeini-Aghtaie, M., Davoudi, M., Barmayoon, M. H.** Multi-objective optimal planning of a residential energy hub based on multi-objective particle swarm optimization algorithm // *IET Generation, Transmission & Distribution*. – 2023. – Vol. 17. – № 10. – P. 2435–2448.

11 **Pavlov, D., Yahontova, I.** Formation of effective leading project teams: a multi-objective approach // *6th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL-6-2019)*. – Atlantis Press, 2020. – P. 84–90.

12 **Zihayat, M. et al.** Effective Team Formation in Expert Networks // *AMW*. – 2018.

13 **Fitzpatrick, E. L., Askin, R. G.** Forming effective worker teams with multi-functional skill requirements // *Computers & Industrial Engineering*. – 2005. – Vol. 48. – № 3. – P. 593–608.

14 **Stavrou, G. et al.** Team formation: A systematic literature review // *International Journal of Business Science and Applied Management*. – 2023.

15 **Sushko, H., Kononenko, I.** Method of the IT project team creation based on maximizing its competencies // *Bulletin of NTU «KhPI». Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*. – 2021. – № 1 (3). – P. 9–15.

16 **Zhang, L., Zhang, X.** Multi-objective team formation optimization for new product development // *Computers & Industrial Engineering*. – 2013. – Vol. 64. – № 3. – P. 804–811.

17 **Assavakamhaenghan, N. et al.** Quantifying effectiveness of team recommendation for collaborative software development // *Automated Software Engineering*. – 2022. – Vol. 29. – № 2. – P. 51.

18 **Wang, W. et al.** Toward efficient team formation for crowdsourcing in noncooperative social networks // *IEEE Transactions on Cybernetics*. – 2016. – Vol. 47. – № 12. – P. 4208–4222.

19 **Абдихамитова, Д. К., Сегизбаева, К. М.** Стратегическое лидерство и мотивация: как создать эффективную команду в горнодобывающем секторе // *Вестник науки*. – 2025. – Т. 1. – № 1 (82). – С. 8–15.

20 **Choi, S., Miller, K.** Organizational team formation: projects, structures, and transactive memory // *Industrial and Corporate Change*. – 2023. – Vol. 32. – № 5. – P. 1000–1022.

REFERENCES

1 **Luchko, H. Y.** Formuvannia vysokoproduktyvnykh proiektnykh komand [Formation of high-performance project teams]. // *Biznes Inform*. 2023. – № 9. – P. 249–254.

2 **Westover, J. H.** The Paradox of Collective Genius: Reconciling Individual Achievement with Collaborative Innovation. // Available at SSRN 5700362. – 2025.

3 **Jitpaiboon, T., Smith, S. M., Gu, Q.** Critical success factors affecting project performance: an analysis of tools, practices, and managerial support. // Project Management Journal. – 2019. – Vol. 50. – № 3. – P. 271–287.

4 **Moura, I., Dominguez, C., Varajão, J.** Information systems project teams: factors for high performance. // Team Performance Management: An International Journal. – 2019. – Vol. 25. – № 1–2. – P. 69–83.

5 **Stokes, S. L. Jr.** Building effective project teams. // Information Systems Management. – 1990. – Vol. 7. – № 3. – P. 38–45.

6 **Edmondson, A. C., Nembhard, I. M.** Product development and learning in project teams: the challenges are the benefits. // Journal of Product Innovation Management. – 2009. – Vol. 26. – № 2. – P. 123–138.

7 **Sundstrom, E., De Meuse, K. P., Futrell, D.** Work teams: applications and effectiveness. // American Psychologist. – 1990. – Vol. 45. – № 2. – P. 120.

8 **Thamhain, H. J., Wilemon, D. L.** Building high performing engineering project teams. // IEEE Transactions on Engineering Management. – 1987. – № 3. – P. 130–137.

9 **Moreno-Monsalve, N. A., de la Parra, J. P. N., Delgado-Ortiz, S. M.** Project Management with High-Performance Work Teams: Analysis of Generic Competencies that Influence Collective Performance. In: Handbook of Research on Project Management Strategies and Tools for Organizational Success. Hershey. – PA : IGI Global, 2020. – P. 1–18.

10 **Moieni-Aghtaie, M., Davoudi, M., Barmayoon, M. H.** Multi-objective optimal planning of a residential energy hub based on multi-objective particle swarm optimization algorithm. // IET Generation, Transmission & Distribution. – 2023. – Vol. 17. – № 10. – P. 2435–2448.

11 **Pavlov, D., Yahontova, I.** Formation of effective leading project teams: a multi-objective approach. In: 6th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL-6-2019). – Paris : Atlantis Press, 2020. – P. 84–90.

12 **Zihayat, M. et al.** Effective team formation in expert networks. – AMW, 2018.

13 **Fitzpatrick, E. L., Askin, R. G.** Forming effective worker teams with multi-functional skill requirements. // Computers & Industrial Engineering. – 2005. – Vol. 48. – № 3. – P. 593–608.

14 **Stavrou, G. et al.** Team formation: a systematic literature review. // International Journal of Business Science and Applied Management, 2023.

15 **Sushko, H., Kononenko, I.** Method of the IT project team creation based on maximizing its competencies // Bulletin of NTU «KhPI». Series: Strategic

Management, Portfolio, Program and Project Management. – 2021. – № 1(3). – P. 9–15.

16 **Zhang, L., Zhang, X.** Multi-objective team formation optimization for new product development // Computers & Industrial Engineering. – 2013. – Vol. 64. – № 3. – P. 804–811.

17 **Assavakamhaenghan, N. et al.** Quantifying effectiveness of team recommendation for collaborative software development // Automated Software Engineering. – 2022. – Vol. 29. – № 2. – P. 51.

18 **Wang, W. et al.** Toward efficient team formation for crowdsourcing in noncooperative social network // IEEE Transactions on Cybernetics. – 2016. – Vol. 47. – № 12. – P. 4208–4222.

19 **Abdikhamitova, D. K., Segizbayeva, K. M.** Strategicheskoe liderstvo i motivatsiya: kak sozdat' effektivnuyu komandu v gornodobyvayushchem sektore [Strategic leadership and motivation: how to create an effective team in the mining sector] // Vestnik Nauki. – 2025. – Vol. 1. – № 1(82). – P. 8–15.

20 **Choi, S., Miller, K.** Organizational team formation: projects, structures, and transactive memory // Industrial and Corporate Change. – 2023. – Vol. 32. – № 5. – P. 1000–1022.

Поступило в редакцию 03.12.25.

Поступило с исправлениями 22.05.26.

Принято в печать 03.08.26.

**А. А. Есдаулетов*

Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Астана қ.

03.12.25 ж. баспаға түсті.

22.05.26 ж. түзетулерімен түсті.

03.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

КОНСАЛТИНГТІК ҚЫЗМЕТТЕР САЛАСЫНДА ЖОҒАРЫ ТИІМДІ ЖОБАЛАУ КОМАНДАЛАРЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЖӘНЕ ДАМУ

Мақала консалтингтік қызметтер саласында жоғары тиімді жобалық командаларды қалыптастыру мен дамытудың заманауи тәсілдеріне шолу жасайды. Ғылыми жарияланымдарды талдау негізінде 2010–2024 жж. командалық тиімділіктің негізгі бағыттары жүйеленген: қатысушыларды стратегиялық іріктеу

(кәсіби құзыреттіліктер, soft skills, рөлдік тепе-теңдік), кәсіби және психологиялық үйлесімділікті модельдеу, командалық құзыреттіліктер мен үздіксіз оқыту тетіктерін дамыту, мотивация мен қатысуды басқару, сондай-ақ жоғары белгісіздік пен клиенттің өзгертін талаптары жағдайында адаптивті көшбасшылық. Командалық динамика факторларына – коммуникация сапасына, сенімге, психологиялық қауіпсіздікке және кросс-функционалды, үлестірілген және гибриді жұмыс форматтарындағы әрекеттерді үйлестіруге ерекше назар аударылады. Консалтингтік жобалардың тұрақты нәтижелеріне құрылымдық (іріктеу, рөлдер, процестер), мінез-құлық (өзара әрекеттесу, жауапкершілік, рефлексия) және ұйымдастырушылық компоненттердің (мәдениет, цифрлық құралдар, орта) үйлесуі арқылы қол жеткізілетіні көрсетілген. Шолу қорытындысы бойынша құрылымдық, мінез-құлықтық және ұйымдастырушылық компоненттерді біріктіретін және консалтингтік ұйымдардың тәжірибесіне бағдарланған командалық тиімділіктің интеграцияланған моделі ұсынылды. Мақаланың қорытындылары HR стратегияларын әзірлеуде, жобалық басқаруды және кәсіби даму бағдарламаларын құруда, сондай-ақ бағалау жүйелерін құруда және консалтингте командалық өнімділікті жақсартуда қолданыла алады.

Кілтті сөздер: жобалау командасы, консалтингтік қызметтер, жоғары тиімді командалар, команда құру, командалық құзыреттілік, мотивация және қатысу, адаптивті көшбасшылық, жобаны басқару.

**А. А. Yesdauletov*

L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 03.12.25.

Received in revised form 22.05.26.

Accepted for publication 03.08.26.

FORMATION AND DEVELOPMENT OF HIGHLY EFFECTIVE PROJECT TEAMS IN THE FIELD OF CONSULTING SERVICES

The article provides an overview of modern approaches to the formation and development of highly effective project teams in the field of consulting services. Based on the analysis of scientific published in

2010–2024, the main areas of team effectiveness were systematized: strategic selection of participants (professional competencies, soft skills, role balance), modeling of professional and psychological compatibility, mechanisms for the development and continuous training of team competencies, motivation and participation management, as well as adaptive leadership in an environment where client requirements often change and cross-functional, distributed and hybrid work formats, the importance of factors of team dynamics such as communication quality, trust, psychological safety and coordination of actions is emphasized. It is proven that the sustainable outcome of consulting projects is ensured through a combination of structural (selection, roles, processes), behavioral (interaction, responsibility, reflection) and organizational (culture, digital tools, environment) components. As a result of the review, an integrated team effectiveness model is proposed combining structural, behavioral, and organizational components, focused on the experience of consulting organizations. The results can be used in the development of HR strategies and configuration of project management, the creation of professional development programs and the improvement of systems for assessing and improving team performance in consulting.

Keywords: project team, consulting services, highly effective teams, team formation, team competence, motivation and engagement, adaptive leadership, project management.

Теруге 07.09.2026 ж. жіберілді. Басуға 30.09.2026 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

3,25 Mb RAM

Шартты баспа табағы 30,2

Компьютерде беттеген: З. С. Исакова

Корректоры: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Тапсырыс № 4598

Сдано в набор 07.09.2026 г. Подписано в печать 30.09.2026 г.

Электронное издание

3,25 Mb RAM

Усл.п.л. 30,2

Компьютерная верстка: З. С. Исакова

Корректорлар: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Заказ № 4598

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz

www.vestnik-economic.tou.edu.kz