

DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2024.7.2>**МЕТОДИКА РАБОТЫ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ПРОДУКТОВ ГРУЗОВОГО АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ**

Научная статья

Родионов О.^{1,*}¹ ORCID : 0009-0009-7479-5348;¹ ООО «Один Групп», Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (beloyarec[at]gmail.com)

Аннотация

В статье дано определение кросс-функциональной команды как коллектива специалистов, каждый из которого, в рамках своей компетенции, решает определённую задачу из номенклатурного перечня проблемной области общего маркетинга. Предложен метод научных исследований и на основе рассматриваемых источников разработана методика работы кросс-функциональной команды на примере продвижения на рынки сбыта грузовых автомобилей. Статья даёт понятие о формировании кросс-функциональной команды, как одной из методик фреймворка Agile. В работе показано, как перспективные методики из сферы информационных технологий можно применять и в других сферах, таких как продажи. Автор показывает финансовые результаты созданной им кросс-функциональной команды в виде показателей объема продаж грузовиков, где наглядно прослеживается серьёзный рост продаж.

Ключевые слова: кросс-функциональная команда, КФК, Agile, грузовики, дорожная техника, эффективность, продажи, маркетинг, коллектив, команда.

METHODOLOGY OF CROSS-FUNCTIONAL TEAM WORK TO PROMOTE PRODUCTS OF THE TRUCK MANUFACTURING INDUSTRY

Research article

Rodionov O.^{1,*}¹ ORCID : 0009-0009-7479-5348;¹ LLC ODIN GROUP, Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (beloyarec[at]gmail.com)

Abstract

The article defines a cross-functional team as a collective of specialists, each of which, within its competence, solves a certain task from the nomenclature list of the problem area of general marketing. The method of scientific research is offered and on the basis of the considered sources the methodology of work of the cross-functional team is developed on the example of promotion on the markets of sales of lorries. The paper provides a concept of cross-functional team formation as one of the Agile framework methodologies. The work shows how promising techniques from the sphere of information technologies can be applied in other spheres, such as sales. The author shows the financial results of the cross-functional team they created in the form of truck sales figures, where a serious growth in sales is clearly visible.

Keywords: cross-functional team, CFT, Agile, trucks, road equipment, efficiency, sales, marketing, collective, team.

Введение

Прежде чем перейти к сущности понятия кросс-функциональной команды (КФК), дадим её определение.

Кросс-функциональная команда — это производственный (творческий) коллектив специалистов, который занимается настройкой производственных процессов, оптимизацией технических характеристик, разработкой маркетинговых инструментов, финансированием проекта, формированием склада запчастей, разработкой обучения по проекту и т.д. В состав кросс-функциональной команды, как правило, входит шесть человек: руководитель группы, менеджер по маркетингу, продуктовый менеджер, менеджер по продажам, финансовый представитель по разработке особых условий поставки и менеджер по сервисным услугам. В рассматриваемом варианте команда занимается развитием направления транспортного бизнеса дистрибьютора грузовиков в РФ.

Продукты и инструменты продаж, разработанные командой, призваны облегчить и упростить продажи дилерской сети. Каждый из членов команды развивает свое направление, при этом продвигая один продукт (грузовик). И благодаря тому, что вся команда вращается в одном информационном поле, каждый ее член приносит в продвижение продукта свои наработки и свои идеи.

Следует заметить, что *кросс-функциональная команда* по продвижению продукта на рынок транспортных средств является удачным примером трансфера методологии из области информационных технологий — DevOps. DevOps — методология автоматизации технологических процессов сборки, настройки и развёртывания программного обеспечения. Методология предполагает активное взаимодействие специалистов по разработке со специалистами по информационно-технологическому обслуживанию и взаимную интеграцию их технологических процессов друг в друга для обеспечения высокого качества программного продукта.

Метод научных исследований

Метод исследований предполагает комплексную адаптивную систему, которая направлена на стимулирование перехода организации к оптимальному процессу организации кросс-функциональной команды по продажам грузовиков. Комплексные адаптивные системы обладают начальными условиями и простыми правилами, которые требуются для перехода к комплексному адаптивному интеграционному поведению. Чтобы создать навыки кросс-функционального процесса, в организации, используется пять ключевых свойств. Эти свойства присутствуют во всех успешных вариантах внедрения предлагаемого метода:

- Визуализация рабочего потока продаж.
- Ограничение количества незавершенных продажных сделок.
- Измерения и управление потоком продажных сделок.
- Формализация политики маркетинговых процессов.
- Использование моделей для оценки возможностей совершенствования кросс-функциональной команды по продвижению на рынки продаваемых грузовиков.

Цели работы:

- 1) обобщить литературные источники по организационным и экономическим проблемам кросс-функциональной команды, относительно продвижения на рынок продаваемых грузовиков;
- 2) рассмотреть проблему кросс-функциональной команды как инструмент развития интеллектуального потенциала компании;
- 3) дать оценку факторам группового мышления в деятельности кросс-функциональных рабочих групп;
- 4) разработать показатели, с помощью которых организация может определить, насколько повысился уровень продаж после перехода на кросс-функциональную технологию маркетинга продаваемого продукта.

Обзор источников по экономическим и организационным проблемам кросс-функциональной команды

Проблемам кросс-функциональной команды, как инновационной технологии, в современной научной и технической литературе отведено достаточно большое внимание. Прежде всего, данная технология рассматривается как инструмент развития интеллектуального потенциала современной компании. Особо выделяются факторы группового мышления в деятельности кросс-функциональных рабочих групп. При этом отдельное внимание уделяется деятельности совместной работы рабочих групп по реализации сотрудничества между возложенными на них функциями. По своей сути кросс-функциональная технология является революционным методом управления проектами [1], [2], [4], [8].

В источниках [3], [9], [11], [13] описаны вопросы организационной структуры построения кросс-функциональных команд по продвижению на торговые рынки различных товаров и услуг.

Авторы статей [4], [5] прослеживают происхождение методологии создания кросс-функциональных команд из методов гибкого проектирования программного обеспечения — Scrum и Agile. С другой стороны, в этих же работах утверждается, что такие качества, как оптимизации процесса разработки (или продаж, в нашем случае) и снижение издержек — это взято из методологий Kanban и Lean.

Базовая теория Agile, которая положена в основу формирования КФК, согласно источникам [11], [12], [13], описывает состав кросс-функциональной команды, количество сотрудников в ней, средства коммуникации в команде, функции каждого сотрудника и т.д.

Также в источнике [6] авторы описывают, как от кросс-функциональных команд перейти к полномасштабным кросс-функциональным кампаниям, т.е. сделать интеграцию нескольких КФК в одном проекте.

Согласно исследованиям [14], межфункциональные команды Agile используют разносторонний опыт для расширения сотрудничества и инноваций в управлении проектами. Их методология объединяет различные роли, включая разработчиков, аналитиков качества и владельцев продуктов, что способствует достижению общей цели и ответственности членов команды. Agile-команды обычно состоят из членов из разных функциональных областей, что помогает преодолеть коммуникационные пробелы и обеспечивает целостный подход к разработке продуктов.

Авторы статьи [1] приходят к выводам о том, что эффективные межфункциональные команды уделяют особое внимание активному обмену знаниями, который повышает их инновационный потенциал и общую результативность.

«Scaled Agile Framework (SAFe) часто используется для управления сложными проектами, что позволяет командам адаптироваться к меняющейся среде и доступности участников, особенно в распределенных средах», — утверждают авторы исследования [15].

«Такие факторы, как психологическая безопасность, четкое распределение ролей и эффективная командная работа, имеют решающее значение для эффективного сотрудничества», — отмечают исследователи в работе [16].

Хотя межфункциональные команды обладают значительными преимуществами, такие проблемы, как неравномерное распределение рабочей нагрузки, могут усложнить планирование и исполнение задач [14]. Уравновешивание этой динамики необходимо для максимизации эффективности команды.

Методика работы кросс-функциональной команды по Agile

Приведем методику работы кросс-функциональной команды по Agile. Отметим, что работу кросс-функциональной команды можно организовать по методологиям Scrum и Kanban, в которых есть некоторые функциональные отличия от Agile.

Методология работы кросс-функциональной команды по Agile в рамках развития направления транспортного бизнеса дистрибьютора грузовиков в РФ строится на принципах гибкости, быстрой адаптации и постоянной коммуникации. Agile позволяет улучшать производственные процессы и повышать скорость выполнения задач за счет итерационного подхода и фокуса на непрерывное улучшение.

Шаги по организации работы кросс-функциональной команды по Agile

5.1. Определение целей и ключевых задач

Команда начинает с определения глобальных целей проекта. Например: повышение объемов продаж грузовиков, улучшение сервисного обслуживания, оптимизация цепочек поставок и т.д.

В рамках этих целей формируется список задач, которые необходимо выполнить. Эти задачи разбиваются на небольшие и конкретные итерации (итерации в Agile аналогичны спринтам в Scrum), каждая из которых длится от 1 до 4 недель.

5.2. Организация команды

Команда должна быть самоорганизующейся. Это значит, что каждый участник команды имеет высокую степень автономии и берет на себя ответственность за свои задачи.

Роли: руководитель группы — отвечает за координацию работы, однако в Agile не является классическим «начальником», а скорее фасилитатором и поддерживает работу команды. Менеджер по маркетингу, продуктовый менеджер, менеджер по продажам, финансовый представитель и менеджер по сервисным услугам — каждый специалист отвечает за свою область, однако вся команда работает как единое целое.

5.3. Создание бэклога продукта

В Agile ключевым инструментом является Product Backlog — список всех задач и требований для проекта. В бэклог могут входить задачи по настройке производственных процессов, разработке маркетинговых кампаний, оптимизации условий финансирования, созданию склада запчастей и др. Например:

- Оптимизация процесса поставки грузовиков.
- Обновление программы обучения для дилеров.
- Маркетинговая стратегия для выхода на новые рынки.

5.4. Приоритезация задач

Команда должна регулярно пересматривать приоритеты задач в бэклоге в зависимости от изменения бизнес-требований или внешних условий.

Приоритеты определяются на основе ценности для бизнеса и усилий, требуемых для выполнения задачи. Например, первоочередными могут стать задачи, связанные с подготовкой новой маркетинговой кампании для продвижения грузовиков, так как это напрямую повлияет на продажи.

5.5. Планирование итераций

Каждая итерация начинается с планирования, где команда выбирает из бэклога самые важные задачи. Например, первая итерация может включать следующие задачи:

- Анализ рынка грузовиков (маркетинг).
- Формирование новых условий поставки (финансовый представитель).
- Разработка складской стратегии для запасных частей (менеджер по сервису).

Цель итерации — полностью завершить задачи, чтобы они были готовы к использованию.

5.6. Ежедневные встречи

Agile поддерживает ежедневную коммуникацию в команде. Встречи обычно короткие (15 минут), на которых обсуждается:

- Что каждый член команды сделал за предыдущий день.
- Что планируется сделать сегодня.
- Какие есть препятствия и напряженности.

5.7. Завершение итерации и демонстрация результата

По завершении каждой итерации команда проводит демонстрацию результата (аналог демонстрации в Scrum). Например, команда может показать:

- Подготовленные маркетинговые материалы.
- Новые предложения по финансовым условиям для покупателей.
- Обновленные сервисные программы для дилеров.

5.8. Анализ и улучшение процесса

В конце каждой итерации проводится ретроспектива: команда анализирует, что было сделано хорошо, что можно улучшить и как повысить эффективность в следующей итерации. Например, если команда столкнулась с задержкой в разработке маркетинговой кампании из-за недостатка данных, в следующей итерации можно запланировать более тесное взаимодействие с отделом аналитики.

Пример итерации по Agile

Цель итерации: Увеличение продаж грузовиков путем создания новой маркетинговой стратегии и условий финансирования.

Задачи:

- Исследование предпочтений клиентов (менеджер по маркетингу).
- Разработка программы лояльности для покупателей (финансовый представитель).
- Обновление сервисных условий для дилеров (менеджер по сервису).
- Оптимизация процесса поставки запасных частей (менеджер по продукту).
- Продажа существующих моделей грузовиков через интернет (менеджер по продажам).

Результат итерации: готовая маркетинговая кампания, программа лояльности, обновленные условия сервиса, новые предложения по финансированию для клиентов.

Agile идеально подходит для работы кросс-функциональных команд, поскольку обеспечивает гибкость, адаптацию к изменениям и постоянное улучшение процессов. В рамках направления транспортного бизнеса дистриьютора грузовиков такая методология позволит эффективно решать задачи в условиях динамичного рынка.

Опыт работы кросс-функциональной команды

Достижение согласованности действий в рамках всей организации может оказаться непростой проблемой, особенно когда различные подразделения или функции работают изолированно, *и это становится еще более сложной задачей для удаленных команд, работающих по всему миру, причём в разных часовых поясах.*

Рассмотрим разницу между просто функциональной командой и кросс-функциональной. Сотрудники, работающие в одном отделе, составляют функциональные команды. В организации обычно есть несколько отделов, и функциональные команды обычно используют традиционный каскадный подход «сверху вниз» к выполнению задач.

Это означает, что рабочий процесс является «водопадным». Проект перетекает из одного отдела в другой, переходя из рук в руки только после того, как отдел закончит работу над своей частью. Примером функциональной команды может служить отдел маркетинга организации. Этот отдел специализируется на маркетинге, а все остальные вопросы переложены на другие отделы в организации. Несмотря на то, что можно привести довод о том, что методология эта более качественная, все-таки такой подход приводит к большому количеству отставаний и задержек в производстве и продажах, особенно когда происходит сбой в цепочке.

Кросс-функциональные команды состоят из нескольких экспертов в предметной области, что означает, что над различными частями проекта могут одновременно работать разные люди, работающие сообща. Обмениваясь небольшой частью специализации и структуры, кросс-функциональные команды получают преимущество в виде гибкости и оперативности. Они могут сотрудничать между отделами, чтобы поставлять (или продавать) высококачественный продукт в два раза быстрее. Однако, могут быть обстоятельства, когда организационная структура состоит из функциональных команд, но с несколькими кросс-функциональными командами для удовлетворения особых потребностей и проектов в организации. В этом случае члены указанной кросс-функциональной команды возьмут на себя свои кросс-функциональные задачи в качестве дополнительной ответственности к своей повседневной рабочей нагрузке.

Кросс-функциональное сотрудничество служит механизмом, гарантирующим, что все команды работают над достижением одних и тех же целей и соответствуют общей парадигме. Когда команды сотрудничают, они разделяют общее понимание целей, ценностей и стратегического направления организации. Главное в деятельности кросс-функциональной команды — это работа каждого её члена по своему направлению в едином информационном пространстве для достижения общей цели — максимизации количества продаж.

Перейдем непосредственно к созданию команды. По рекомендациям методологии Agile количество сотрудников в команде должно быть 5-7 человек, в случае с продажами грузовой техники было отобрано 6 сотрудников в КФК. В команде обязательно должен быть выбран лидер. Когда дело доходит до проектной и групповой работы, ключевым моментом является коммуникация. В зависимости от размера кросс-функциональной команды, необходимо убедиться, что команда настроена на успех проекта и достижение целей. Сотрудники в команде должны уметь эффективно общаться друг с другом, т.е. необходимо наладить правильные коммуникации внутри КФК.

После создания новой кросс-функциональной стоит убедиться, что лидер управляет ожиданиями каждого члена команды. Далее лидер устанавливает четкие цели и составляет дорожную карту с зависимостями задач команды и контрольными точками проекта.

Менеджер проекта должен убедиться, что каждый в КФК знает свою функцию и общую цель команды (в нашем случае — увеличить продажи грузовой техники).

Лидер команды должен уметь разрешать конфликты. Конфликт может возникнуть в любом деле на рабочем месте. Но в кросс-функциональных командах можно столкнуться с конфликтом гораздо чаще. Это побочный эффект объединения разнородной группы людей и их совместной работы. Руководитель группы должен быть профессионально обучен стратегиям разрешения конфликтов, чтобы он мог разрешать конфликты несколькими способами. А еще лучше — полностью сократить «напряженности» в КФК, улучшив командный дух с помощью мероприятий по сплочению команды. Конфликты неизбежны. Важно то, как команда справляется с ними.

На следующем этапе необходимо создать единый источник информации по проекту. Хотя это может показаться нетрадиционным, особенно для небольшой команды, создание командной «вики» (общего информационного пространства) может принести команде огромную пользу. Единый источник информации — это система управления знаниями, которая позволяет команде получать доступ ко всей информации, необходимой для проекта. Для этой цели подойдут различные программы-планировщики, например Кайтен.

Необходимо подобрать программное обеспечение с бесплатными неограниченными чатами и видеозвонками, которые встроены в каждый проект, чтобы члены КФК могли работать над одним и тем же проектом, одновременно общаясь для эффективного сотрудничества.

Вот некоторые из преимуществ, которые дают кросс-функциональные команды:

- Лучшие возможности решения проблем. Кросс-функциональные команды включают сотрудников из разных отделов, и это означает, что они будут рассматривать каждую проблему через свою собственную призму. Это открывает возможность для новых и уникальных точек зрения, чтобы помочь найти более целостное решение. Наличие разных участников также означает, что они могут объединить свои знания, чтобы помочь найти лучшие решения проблем.

- Повышение уровня производительности труда. Кросс-функциональные команды могут оказать желаемое влияние на производительность команды, поскольку они состоят из опытных людей из разных отделов. В гибкой методологии Agile люди работают над несколькими аспектами проектов и задач одновременно, а не перемещаются по отделам, как в «водопадной» методологии. Это означает, что кросс-функциональные команды могут выполнять задачи более эффективно.

· Как только члены команды познакомятся друг с другом, они смогут делегировать задачи другим членам в соответствии со своими навыками. Это снижает издержки упущенных возможностей, делая команду в целом более продуктивной и эффективной.

· Кросс-функциональные команды имеют больше возможностей для создания инновационных решений, когда они сотрудничают друг с другом, поскольку сотрудники могут объединять свои уникальные навыки и точки зрения.

Однако, стоит отметить и недостатки КФК. К примеру, кросс-функциональные команды добавляют больше работы к обычным повседневным ролям своих членов. Это означает, что члены команды будут испытывать больше стресса и чувствовать дополнительное давление, чтобы обеспечить результаты.

В кросс-функциональной команде плохая коммуникация не прощает ошибок. Лидер команды должен убедиться, что он хорошо настроил членов своей команды для эффективного общения друг с другом. Кросс-функциональные команды являются питательной средой для конфликта, готового к возникновению, так как в команде участвуют люди с разным профессиональным опытом и специальностями. Конфликты могут разбить команду и поставить под угрозу весь проект.

Далее приведем в виде таблиц и графиков результаты продаж грузовиков кросс-функциональной команды из шести человек, где будет наглядно показан рост продаж в компании с момента создания КФК.

На графике 1 приведен показатель сезонности продаж грузовой техники.

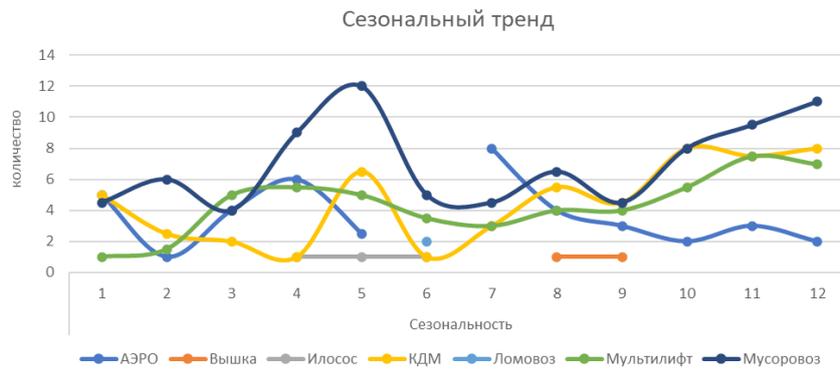


Рисунок 1 - Сезонный тренд в продажах грузовой техники в КФК
DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2024.7.2.1>

Ниже, в диаграмме 2 будет указан сезонный процент распределения по продажам грузовой техники.

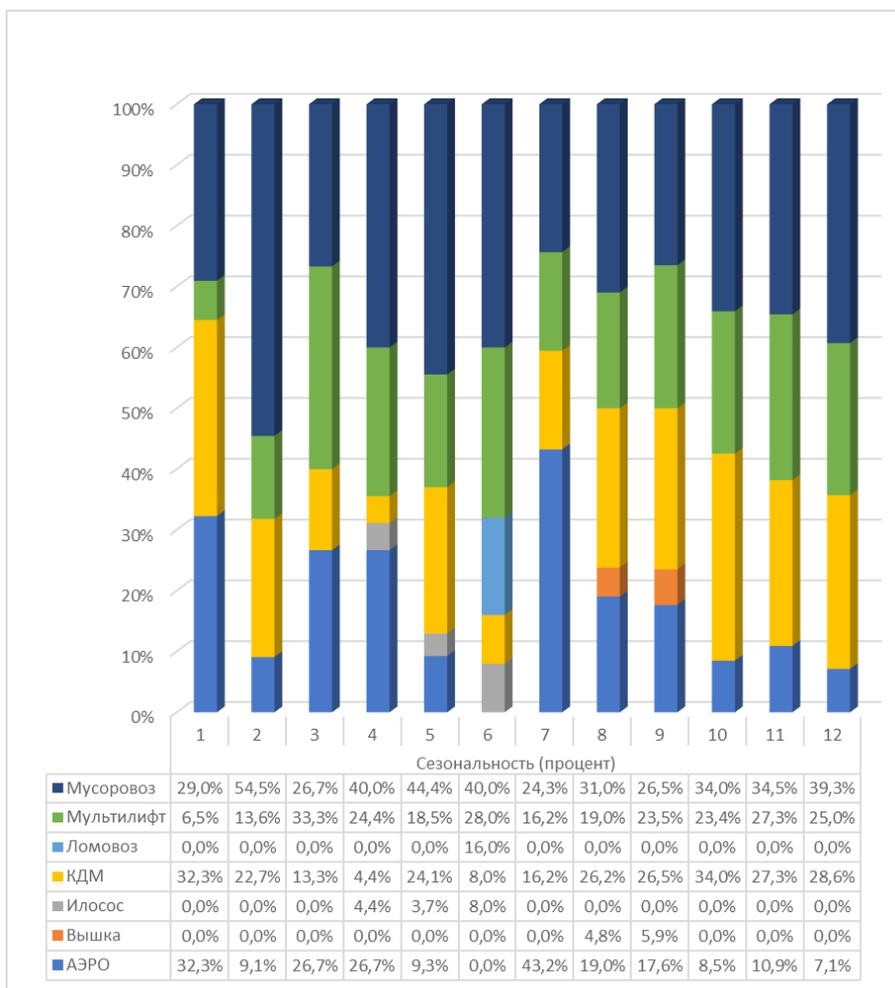


Рисунок 2 - Сезонный процент распределения по продажам грузовой техники
DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2024.7.2.2>

В таблице 1 приведено сравнение количества продаж техники дорожного автомобилестроения до КФК и после её внедрения.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика эффективности КФК
DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2024.7.2.3>

Тип техники	Продажи без КФК	Рост продаж после внедрения КФК				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Мусоровозы	34	50	113	116	84	163
Мультилифт	26	65	76	74	44	85
КДМ	5	26	64	60	80	96
Тягач ломовоз	-	-	-	-	-	22
Тягач мусоровоз	-	-	-	-	-	13
Ломовозы	-	-	-	3	1	5
АТЗ	-	-	-	-	12	4
КМУ	-	-	-	-	5	5
Борт	-	-	-	-	-	2
Илосос	-	-	3	-	3	4
Тягач КМУ	-	-	-	-	-	1

Тип техники	Продажи без КФК	Рост продаж после внедрения КФК				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Бункеровоз	-	-	-	-	-	3
АЭРО	12	18	22	4	5	-
Эвакуатор	-	-	-	2	2	-
Автовышки	-	2	-	-	-	-
Итого	77	161	278	259	236	403

Примечание: в таблицах указаны итоговые данные за 2021 год, который был после пандемии коронавируса; стоит отметить, что продажи резко не упали даже во время пандемии; то есть нет связи с пандемией и уровнем продаж грузовиков; есть стандартная корректировка рынка 5-15% и дальнейший рост уже в 2021 году; а вот данные за 2022,23,24 годы по продажам будут хуже, т.к. российский рынок резко «упал» из-за ухода иностранных вендоров (по причинам санкций)

Как видно из приведенных данных, технология КФК обладает несравненными преимуществами по сравнению с традиционными методами ведения торговли.

Заключение

Создание КФК является инновационной технологией, способной перевернуть наше мировоззрение в области маркетинга и продвижения на рынки любой продукции, востребованной потребительским социумом. Приведенный частный пример продаж продуктов грузового автомобилестроения может быть экстраполирован и на другие виды товаров и услуг. Методологии Agile, Kanban, Scrum не являются новыми, в сфере информационных технологий они используются уже много лет. Однако, в других отраслях внедрение их пока еще считается инновационными процессами.

Научная новизна работы заключается в трансфере из сферы информационных технологий (ИТ) методологии построения модели коллектива разработчиков в условиях очевидности распараллеливания решаемой задачи, когда каждый член команды работает над заранее определённым кругом заданий в едином пространстве общей целевой задачи. Необходимо отметить, что цифровая трансформация и внедрение передовых методологий Agile распространена в сфере ИТ. В последнее время менеджеры делают попытки переноса передовых методологий (Agile, Scrum, Kanban, КФК и др.) в другие сферы (производство, продажи, сервис и т.д.). Данная статья показывает хороший пример, как можно сделать трансфер эффективной методологии построения КФК из ИТ в сферу продаж грузовой техники.

Цели научной работы, поставленные в начале статьи, достигнуты следующим образом.

Цель 1: Обобщение литературных источников по организационным и экономическим проблемам кросс-функциональной команды достигнута через всесторонний обзор научных работ, посвященных организационным структурам и методологиям построения кросс-функциональных команд. В статье подробно обсуждаются исследования по Agile, Scrum и Kanban, а также их связь с экономической эффективностью команд.

Цель 2: Рассмотрение проблемы кросс-функциональной команды как инструмента развития интеллектуального потенциала компании достигнуто через исследование роли КФК в повышении интеллектуального потенциала организации. В статье описано, что кросс-функциональные команды используют разносторонний опыт специалистов, что способствует не только решению задач по продвижению продуктов, но и развитию знаний внутри компании. Каждый член команды вносит свои идеи, повышая общую креативность и эффективность, что прямо влияет на развитие интеллектуального капитала организации. Особое внимание уделено интеграции знаний и умений, что улучшает общий результат и потенциал команды.

Цель 3: Оценка факторов группового мышления в деятельности кросс-функциональных рабочих групп достигнута через обсуждение влияния группового мышления на кросс-функциональные команды (КФК) в процессе их работы. В статье указывается, что активное взаимодействие членов команды способствует синергии, но может также создавать риски группового мышления, когда все члены команды принимают единое решение без должной критики. Это описано в контексте их совместной работы в едином информационном поле, где каждый специалист вносит свои идеи. Анализируется, как обмен знаниями повышает инновационный потенциал и результативность команды, но при этом подчеркиваются потенциальные проблемы из-за недостатка критической оценки решений.

Цель 4: Разработка показателей для оценки уровня продаж после перехода на кросс-функциональную технологию маркетинга достигнута через использование конкретных данных о росте продаж, представленных в таблицах и графиках. В статье приводится сравнительный анализ продаж до и после внедрения КФК, который иллюстрирует значительное увеличение продаж грузовиков по различным типам техники (мусоровозы, мультилифт и т.д.). Рост продаж показан на конкретных цифрах: например, количество проданных мусоровозов возросло с 34 до 163 единиц. Также приведены сезонные тренды и процентное распределение продаж, что позволяет организации оценивать эффективность внедрения КФК в реальном времени.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Калабина Е.Г. Кросс-функциональные команды как инструмент развития заниевого потенциала компании / Е.Г. Калабина, О.Ю. Беляк // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2020. — № 19 (3). — С. 336–361. — DOI: 10.21638/11701/spbu08.2020.303.
2. Плотников М.В. Факторы группового мышления в деятельности кросс-функциональных рабочих групп / М.В. Плотников, Е.В. Волкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2019. — № 3 (55). — С. 74–84.
3. Бунин О. Как стать кросс-функциональной командой / О. Бунин. — URL: <https://habr.com/ru/companies/oleg-bunin/articles/349210/> (дата обращения: 14.08.2024).
4. Гончарук Н. Agile. Part 1. Кросс-функциональные команды / Н. Гончарук. — URL: <https://medium.com/clean-code-channel/agile-34acce22c5c> (дата обращения: 14.08.2024).
5. Гончарук Н. Agile. Part 2. Кросс-функциональные команды / Н. Гончарук. — URL: <https://medium.com/clean-code-channel/agile-904257c3cd56> (дата обращения: 14.08.2024).
6. Narsipur P. How can you coordinate cross-functional campaigns? / P. Narsipur, M. Beeson. — URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/how-can-you-coordinate-cross-functional-campaigns> (accessed: 14.08.2024).
7. Barker Scott B.A. Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity / B.A. Barker Scott, M.R. Manning // The Journal of Applied Behavioral Science. — 2022. — Vol. 60 (1). — P. 149–193. — DOI: 10.1177/00218863221106245.
8. Schaubroeck R. Fast-changing global markets put a premium on simplifying processes radically and breaking through silos / R. Schaubroeck, F. Holsztein Tarczewski, R. Theunissen. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/making-collaboration-across-functions-a-reality> (accessed: 14.08.2024).
9. Burkus D. How to Manage a Cross-Functional Team / D. Burkus. — URL: <https://hbr.org/2024/04/how-to-manage-a-cross-functional-team> (accessed: 14.08.2024).
10. Cross-Functional Collaboration Overview + Examples. — URL: <https://www.cascade.app/blog/cross-functional-teams-drive-innovation> (accessed: 14.08.2024).
11. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд; пер. с англ. М. Гескина. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 329 с.
12. Адкинс Л. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходной период / Л. Адкинс; пер. с англ. С. Пасерба. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 416 с.
13. Андерсон Д. Канбан. Альтернативный путь в Agile / Д. Андерсон; пер. с англ. А. Коробейникова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 335 с.
14. Marsons L. Crossing The T's And Dotting The I's: The Turn To Procedural Rigors In Judicial Review / L. Marsons // Social Science Research Network. — 2022. — P. 29–38. — DOI: 10.2139/ssrn.4295071.
15. Wolff C. Agile Development of Cross-University Digital Education Ecosystems / C. Wolff, C. Reimann, O.V. Mikhieieva [et al.] // Systems, Software and Services Process Improvement. — 2021 — Vol. 1442. — DOI: 10.1007/978-3-030-85521-5_51.
16. Dingsoyr T. Right Thoughts and Right Action: How to Make Agile Teamwork Effective / T. Dingsoyr, D. Strode, Y. Lindsjorn // AMPLIFY. — 2022. — Vol. 35. — № 2. — P. 12–17.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Kalabina E.G. Cross-funkcional'nye komandy kak instrument razvitija znanievogo potentsiala kompanii [Cross-functional teams as a tool for developing the knowledge potential of the company] / E.G. Kalabina, O.Ju. Beljak // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment [Bulletin of St. Petersburg University. Management]. — 2020. — № 19 (3). — P. 336–361. — DOI: 10.21638/11701/spbu08.2020.303. [in Russian]
2. Plotnikov M.V. Faktory gruppovogo myshlenija v dejatel'nosti kross-funkcional'nyh rabochih grupp [Factors of group thinking in the activity of cross-functional working groups] / M.V. Plotnikov, E.V. Volkova // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Serija: Social'nye nauki [Bulletin of N.I. Lobachevsky Nizhny Novgorod University. Series: Social Sciences]. — 2019. — № 3 (55). — P. 74–84. [in Russian]
3. Bunin O. Kak stat' kross-funkcional'noj komandoj [How to become a cross-functional team] / O. Bunin. — URL: <https://habr.com/ru/companies/oleg-bunin/articles/349210/> (accessed: 14.08.2024). [in Russian]
4. Goncharuk N. Agile. Part 1. Kross-funkcional'nye komandy [Agile. Part 1. Cross-functional teams] / N. Goncharuk. — URL: <https://medium.com/clean-code-channel/agile-34acce22c5c> (accessed: 14.08.2024). [in Russian]
5. Goncharuk N. Agile. Part 2. Kross-funkcional'nye komandy [Agile. Part 2. Cross-functional teams] / N. Goncharuk. — URL: <https://medium.com/clean-code-channel/agile-904257c3cd56> (accessed: 14.08.2024). [in Russian]
6. Narsipur P. How can you coordinate cross-functional campaigns? / P. Narsipur, M. Beeson. — URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/how-can-you-coordinate-cross-functional-campaigns> (accessed: 14.08.2024).

7. Barker Scott B.A. Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity / B.A. Barker Scott, M.R. Manning // *The Journal of Applied Behavioral Science*. — 2022. — Vol. 60 (1). — P. 149–193. — DOI: 10.1177/00218863221106245.
8. Schaubroeck R. Fast-changing global markets put a premium on simplifying processes radically and breaking through silos / R. Schaubroeck, F. Holsztein Tarczewski, R. Theunissen. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/making-collaboration-across-functions-a-reality> (accessed: 14.08.2024).
9. Burkus D. How to Manage a Cross-Functional Team / D. Burkus. — URL: <https://hbr.org/2024/04/how-to-manage-a-cross-functional-team> (accessed: 14.08.2024).
10. Cross-Functional Collaboration Overview + Examples. — URL: <https://www.cascade.app/blog/cross-functional-teams-drive-innovation> (accessed: 14.08.2024).
11. Sutherland D. Scrum. Revoljucionnyj metod upravlenija proektami [Scrum. A revolutionary method of project management] / D. Sutherland; transl. from Eng. by M. Geskin. — Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2016. — 329 p. [in Russian]
12. Adkins L. Rukovodstvo dlja scrum-masterov, agile-kouchej i rukovoditelej proektov v perehodnoj period [A guide for scrum masters, agile coaches and project managers in transition] / L. Adkins; translated from English by S. Paserba. — M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. — 416 p. [in Russian]
13. Anderson D. Kanban. Al'ternativnyj put' v Agile [Kanban. An alternative path to Agile] / D. Anderson; transl. from Eng. by A. Korobejnikov. — M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. — 335 p. [in Russian]
14. Marsons L. Crossing The T's And Dotting The I's: The Turn To Procedural Rigors In Judicial Review / L. Marsons // *Social Science Research Network*. — 2022. — P. 29–38. — DOI: 10.2139/ssrn.4295071.
15. Wolff C. Agile Development of Cross-University Digital Education Ecosystems / C. Wolff, C. Reimann, O.V. Mikhieieva [et al.] // *Systems, Software and Services Process Improvement*. — 2021 — Vol. 1442. — DOI: 10.1007/978-3-030-85521-5_51.
16. Dingsoyr T. Right Thoughts and Right Action: How to Make Agile Teamwork Effective / T. Dingsoyr, D. Strode, Y. Lindsjorn // *AMPLIFY*. — 2022. — Vol. 35. — № 2. — P. 12–17.