

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Высоцкая Татьяна Александровна  
Должность: Вице-президент  
Дата подписания: 27.06.2025 14:38:32  
Уникальный программный ключ:  
49ad56fe82cf536c4e0b05841d800326647338f0

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»  
в г. Миллерово Ростовской области

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала  
Т.А. Высоцкая  
«28» февраля 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Кроссфункциональный менеджмент**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата  
38.03.02.02 Управление бизнесом

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

КАФЕДРА **Общэкономические и специальные дисциплины****Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

| Семестр<br>(<Курс>.<Семестр на<br>курсе>) | 8 (4.2) |     | Итого |     |
|-------------------------------------------|---------|-----|-------|-----|
| Неделя                                    | 18      |     |       |     |
| Вид занятий                               | УП      | РП  | УП    | РП  |
| Лекции                                    | 8       | 8   | 8     | 8   |
| Практические                              | 8       | 8   | 8     | 8   |
| Итого ауд.                                | 16      | 16  | 16    | 16  |
| Контактная работа                         | 16      | 16  | 16    | 16  |
| Сам. работа                               | 155     | 155 | 155   | 155 |
| Часы на контроль                          | 9       | 9   | 9     | 9   |
| Итого                                     | 180     | 180 | 180   | 180 |

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 г. протокол № 9.

Рабочая программа составлена на основе рабочей программы указанной дисциплины, утвержденной в ФГБОУ ВО РГЭУ (РИНХ) с учетом условий реализации программы бакалавриата, действующих в филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» в г. Миллерово Ростовской области

Программу составил(и): к.э.н., профессор, А.Н. Кокин; к.э.н., доцент, Т.Н. Михненко

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Т.А. Высоцкая

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

|     |                                                                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 | формирование у обучающихся навыков по применению методов кроссфункционального менеджмента в управлении бизнесом |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3. Способен регламентировать процессы подразделений и кросс-функциональные процессы в организации и организовывать взаимодействие заинтересованных сторон при разработке и совершенствовании процессов в организации и осуществлять контроль их выполнения**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

##### Знать:

кросс-функциональные процессы в организации (соотнесено с индикатором ПК-3.1).

##### Уметь:

регламентировать кросс-функциональные процессы в организации (соотнесено с индикатором ПК-3.2).

##### Владеть:

навыками контроля выполнения кросс-функциональных процессов в организации (соотнесено с индикатором ПК-3.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Кросс-функциональный менеджмент: предмет изучения и принципы

| №   | Наименование темы, краткое содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|------------------|-------------|
| 1.1 | Тема: "Сущность процессного подхода к управлению организацией". Цели процессного подхода. Сравнение процессного и функционального подхода. Принципы процессного подхода.                                                                                                                                                       | Лекционные занятия              | 8              | 4                | ПК-3        |
| 1.2 | Тема: "Элементы процессного подхода". Вход и выход процесса, ресурсы, владелец процесса, потребители, поставщики и показатели процесса. Преимущества и недостатки процессного подхода. Подготовка докладов с использованием LibreOffice                                                                                        | Практические занятия            | 8              | 4                | ПК-3        |
| 1.3 | Тема: "Совершенствование деятельности организации на основе процессного подхода". Концепции процессного подхода. Направления совершенствования деятельности организации.                                                                                                                                                       | Самостоятельная работа          | 8              | 8                | ПК-3        |
| 1.4 | Тема: "Системный подход к управлению процессами". Координация деятельности различных подразделений и создания синергии между ними. Создание системы синергетического эффекта в областях системных инноваций, качества, стоимости товара.                                                                                       | Лекционные занятия              | 8              | 4                | ПК-3        |
| 1.5 | Тема: "Принципы и подходы к системному подходу управления организацией". Основные положения системного подхода к управлению организациями. Признаки системного подхода к управлению организацией. Принципы системного подхода. Преимущества и недостатки процессного подхода. Подготовка докладов с использованием LibreOffice | Практические занятия            | 8              | 4                | ПК-3        |
| 1.6 | Тема: "Методология системного подхода к управлению организацией". Аспекты формирования, функционирования и изучения системы: функциональный, элементарный и организационный. Исходные положения теории системного управления.                                                                                                  | Самостоятельная работа          | 8              | 8                | ПК-3        |
| 1.7 | Тема: "Управление кросс-функциональными процессами в организации". Функции и кросс-функциональные процессы. Кросс-функциональный процесс "от заказа до оплаты". Кросс-функциональный процесс как координатор функций.                                                                                                          | Самостоятельная работа          | 8              | 6                | ПК-3        |
| 1.8 | Тема: "Оптимизация кросс-функциональных процессов". Основные способы организации работы смежных участков в рамках кросс-функционального бизнес-процесса: синхронный и асинхронный. Преимущества и недостатки процессного подхода. Подготовка докладов с использованием LibreOffice                                             | Самостоятельная работа          | 8              | 8                | ПК-3        |
| 1.9 | Тема: "Схема кросс-функционального бизнес-процесса". Примеры нотации кросс-функциональной схемы. Понятие кросс-функциональной схемы управления бизнес-процессами организации. Основные элементы нотации: кросс-функциональная схема.                                                                                           | Самостоятельная работа          | 8              | 8                | ПК-3        |

#### Раздел 2. Кросс-функциональные команды

| №    | Наименование темы, краткое содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Вид занятия / работы / форма ПА | Семестр / Курс | Количество часов | Компетенции |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|------------------|-------------|
| 2.1  | Тема: "Кросс-функциональные команды: преимущества и принципы работы". Отличие кросс-функциональных команд и рабочих групп. Критерии и характеристики кросс-функциональных команд. Цели кросс-функциональных команд. Преимущества многофункциональной команды.                                                                                                                                                                                                                                                   | Самостоятельная работа          | 8              | 8                | ПК-3        |
| 2.2  | Тема: "Сложности в работе кросс-функциональных команд". Плохое обслуживание клиентов. Вопросы координации и навыков. Временный характер. Высокие ожидания. Отсутствие связи. Подготовка докладов и использованием LibreOffice                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Самостоятельная работа          | 8              | 8                | ПК-3        |
| 2.3  | Тема: "Эффективность кросс-функциональных команд". Факторы успеха кросс-функциональной команды. Выбор лидера кросс-функциональной команды. Совещания кросс-функциональных команд.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Самостоятельная работа          | 8              | 6                | ПК-3        |
| 2.4  | Тема: "Кросс-функциональные команды как эффективный инструмент управления". Методы кросс-функционального управления. Техника управления персоналом. Кадровые технологии. Типы, виды и уровни технологий. Модульные (комплексные) и индивидуальные кадровые технологии. Составные элементы технологии процесса управления персоналом. Информационные системы, используемые системой управления персоналом. Функциональная модель системы управления персоналом. Подготовка докладов с использованием LibreOffice | Самостоятельная работа          | 8              | 12               | ПК-3        |
| 2.5  | Тема: "Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы кросс-функционального управления". Задачи и направления нормативно-методического и правового обеспечения системы управления кросс-функциональной командой. Методика разработки процедур и документов по регулированию трудовых отношений.                                                                                                                                                                                                         | Самостоятельная работа          | 8              | 16               | ПК-3        |
| 2.6  | Тема: ""Системные показатели оценки эффективности кросс-функционального управления". Понятие эффективности, критерии и показатели. Существующие подходы к оценке эффективности управления кросс-функциональной командой: отечественный и зарубежный опыт. Управление персоналом кросс-функциональной команды и конкурентоспособность предприятия. Качество управления персоналом кросс-функциональной команды                                                                                                   | Самостоятельная работа          | 8              | 16               | ПК-3        |
| 2.7  | Тема: "Оценка деятельности персонала кросс-функциональной команды". Социальная и экономическая эффективность принимаемых решений в управлении персоналом кросс-функциональной команды: Методы расчета экономической эффективности.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Самостоятельная работа          | 8              | 18               | ПК-3        |
| 2.8  | Тема: "Сферы использования кросс-функциональных команд". Исследовательские и опытно-конструкторские работы (R&D), управление цепями поставок (SCM), маркетинг и управление продажами, проектный менеджмент.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Самостоятельная работа          | 8              | 10               | ПК-3        |
| 2.9  | Тема: "Виды команд в зависимости от кросс-функциональности". Кросс-функциональные команды, состоящие из представителей одной профессии. Межведомственные команды кросс-функционального менеджмента. Команды с привлечение сторонних специалистов.                                                                                                                                                                                                                                                               | Самостоятельная работа          | 8              | 8                | ПК-3        |
| 2.10 | Тема: "Создание кросс-функциональных команд". Формулирование задач. Выявление необходимых функций. Поиск лидера и участников кросс-функциональной команды. Распределение полномочий и ответственности. Поддержка участников команды.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Самостоятельная работа          | 8              | 15               | ПК-3        |
| 2.11 | Подготовка к промежуточной аттестации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Экзамен                         | 8              | 9                | ПК-3        |

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

|   | Авторы, составители | Заглавие                                                                       | Издательство, год                           | Библиотека / Количество                 |
|---|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1 | Денисов А. М.       | Анализ качества и эффективности менеджмента на предприятии: научная литература | Москва: Лаборатория книги, 2010             | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 2 | Сергеев Н. П.       | Стратегический менеджмент: научная литература                                  | Москва: Лаборатория книги, 2010             | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |
| 3 | Романова М. М.      | Менеджмент предприятия и организации: учебно-методический комплекс             | Москва: Евразийский открытый институт, 2008 | ЭБС «Университетская библиотека онлайн» |

|    | Авторы,<br>составители                                                                                                                                                               | Заглавие                                                                                                                                 | Издательство, год                                                                       | Библиотека /<br>Количество                 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 4  |                                                                                                                                                                                      | Менеджмент и Бизнес-Администрирование:<br>журнал                                                                                         | Москва: Академия<br>менеджмента и бизнес-<br>администрирования, 2017                    | ЭБС «Университетская<br>библиотека онлайн» |
| 5  |                                                                                                                                                                                      | Управление: журнал                                                                                                                       | Москва: Издательский<br>дом ГУУ<br>(Государственный<br>университет управления),<br>2017 | ЭБС «Университетская<br>библиотека онлайн» |
| 6  |                                                                                                                                                                                      | Управление: журнал                                                                                                                       | Москва: Издательский<br>дом ГУУ<br>(Государственный<br>университет управления),<br>2017 | ЭБС «Университетская<br>библиотека онлайн» |
| 7  |                                                                                                                                                                                      | Управление: журнал                                                                                                                       | Москва: Издательский<br>дом ГУУ<br>(Государственный<br>университет управления),<br>2017 | ЭБС «Университетская<br>библиотека онлайн» |
| 8  | Кошелева А.И.,<br>Лебедева О.Е.,<br>Пониматкина Л.А.,<br>Астафьева О.А.                                                                                                              | Операционный менеджмент в сфере туризма и<br>гостеприимства: Учебник                                                                     | Москва: ООО "Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2025                            | ЭБС «Znanium»                              |
| 9  | Шитов В.Н.                                                                                                                                                                           | Менеджмент информационного контента:<br>Учебное пособие                                                                                  | Москва: ООО "Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2025                            | ЭБС «Znanium»                              |
| 10 | Соколов Д.В.,<br>Барчуков А.В.                                                                                                                                                       | Базисная система риск-менеджмент организаций<br>реального сектора экономики: Монография                                                  | Москва: ООО "Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2025                            | ЭБС «Znanium»                              |
| 11 | Симаков Д.Б.,<br>Якобсон З.В.,<br>Баскакова Н.Т.                                                                                                                                     | Производственный менеджмент предприятия. В<br>2-х т.: Том 2: Стратегическое и функциональное<br>управление производственным предприятием | Москва: ООО "Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2025                            | ЭБС «Znanium»                              |
| 12 | Радюкова Я.Ю.,<br>Беспалов М. В.,<br>Абдукаримов В.И.,<br>Кацук О.А.,<br>Колесниченко Е.А.,<br>Смагина В. В.,<br>Карпунина Е.К.,<br>Якунина И.Н.,<br>Сутягин В. Ю.,<br>Булгаков Г.В. | Основы менеджмента: Учебное пособие                                                                                                      | Москва: ООО "Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2025                            | ЭБС «Znanium»                              |
| 13 | Тихомирова О.Г.                                                                                                                                                                      | Транзакционный менеджмент: геймификация<br>управления компаниями и людьми: Монография                                                    | Москва: ООО "Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2025                            | ЭБС «Znanium»                              |
| 14 | Дорофеев В.Д.,<br>Шмелева А. Н.,<br>Шестопал Н. Ю.                                                                                                                                   | Менеджмент: Учебное пособие                                                                                                              | Москва: ООО "Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2025                            | ЭБС «Znanium»                              |
| 15 | Кнышова Е.Н.,<br>Белозерова Ю.М.                                                                                                                                                     | Менеджмент гостеприимства: Учебное пособие                                                                                               | Москва: Издательский<br>Дом "ФОРУМ", 2025                                               | ЭБС «Znanium»                              |
| 16 | Федоров В.М.,<br>Саньков М.А.                                                                                                                                                        | Менеджмент: теория и практика: Учебное<br>пособие                                                                                        | Москва: ООО "Научно-<br>издательский центр<br>ИНФРА-М", 2025                            | ЭБС «Znanium»                              |

## 5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

КонсультантПлюс Справочная правовая система  
 Гарант Справочная правовая система <https://www.garant.ru/>  
 Центральная база статистических данных <https://gks.ru/cbsd/>

## 5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
 LibreOffice

**5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

| ЗУН, составляющие компетенцию                                                                                                                                                                                                                                 | Показатели оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                  | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                               | Средства оценивания                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3: Способен регламентировать процессы подразделений и кросс-функциональные процессы в организации и организовывать взаимодействие заинтересованных сторон при разработке и совершенствовании процессов в организации и осуществлять контроль их выполнения |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                  |
| 3 кросс-функциональные процессы в организации.                                                                                                                                                                                                                | осуществляет поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводит сбор и обработку данных, необходимых для подготовки к коллоквиуму; выполнение тестовых заданий | полнота и содержательность ответа на вопросы коллоквиума; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; правильность решения тестовых заданий | Т – тест (1-12),<br>К – коллоквиум (1-10),<br>ВЭ – вопросы к экзамену (1-48)                                     |
| У регламентировать кросс-функциональные процессы в организации.                                                                                                                                                                                               | Проводит анализ структуры рынка, собирает и обрабатывает информацию, необходимую для характеристики отраслевой структуры; решает тестовые задания; подготавливает доклад по сиротствующим вопросам                                                                                     | полнота и содержательность доклада, полнота раскрытия темы доклада; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; правильность решения тестовых заданий; участие в обсуждении вопросов коллоквиума                                                                                    | Т – тест (1-12),<br>К – коллоквиум (1-10),<br>Д – доклад (1-10),<br>ПОЗ – практико-ориентированные задачи (1-12) |
| В навыками контроля выполнения кросс-функциональных процессов в организации                                                                                                                                                                                   | Решает контрольные задачи; оценивает и интерпретирует показатели отраслевого рынка, характеризующих их структуру и конкурентную среду; написание эссе.                                                                                                                                 | способность оценивать влияние отраслевой структуры на поведение фирм; оценивать влияние поведения фирм на структуру отраслевого рынка; правильность решения контрольных задач; обоснованность выводов, полученных при написании эссе                                                              | Э – эссе (1-10),<br>ПОЗ – практико-ориентированные задачи (1-12)                                                 |

#### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

### 2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Вопросы к экзамену

1. Цели процессного подхода к управлению организацией. Принципы процессного подхода.
2. Концепции процессного подхода к управлению организацией.
3. Преимущества и недостатки процессного подхода к управлению организацией.
4. Цели и принципы функционального подхода к управлению организацией.
5. Сравнение процессного и функционального подхода к управлению организацией.
6. Системный подход к управлению процессами.

7. Методы координации деятельности различных подразделений и создания синергии между ними.
8. Создание системы синергетического эффекта в областях системных инноваций, качества, стоимости товара.
9. Основные положения системного подхода к управлению организациями.
10. Признаки системного подхода к управлению организацией.
11. Принципы системного подхода к управлению организацией.
12. Методология системного подхода к управлению организацией.
13. Аспекты формирования, функционирования и изучения системы: функциональный, элементарный и организационный.
14. Исходные положения теории системного управления организацией.
15. Управление кросс-функциональными процессами в организации.
16. Функции и кросс-функциональные процессы в организации.
17. Кросс-функциональный процесс "от заказа до оплаты".
18. Кросс-функциональный процесс как координатор функций.
19. Оптимизация кросс-функциональных процессов.
20. Основные способы организации работы смежных участков в рамках кросс-функционального бизнес-процесса: синхронный и асинхронный.
21. Понятие кросс-функциональной схемы управления бизнес-процессами организации.
22. Схема кросс-функционального бизнес-процесса: примеры нотации кросс-функциональной схемы.
23. Основные элементы нотации: кросс-функциональная схема.
24. Кросс-функциональные команды: преимущества и принципы работы.
25. Отличие кросс-функциональных команд и рабочих групп.
26. Критерии и характеристики кросс-функциональных команд.
27. Цели кросс-функциональных команд.
28. Преимущества многофункциональной команды.
29. Сложности в работе кросс-функциональных команд.
30. Эффективность кросс-функциональных команд: факторы успеха кросс-функциональной команды.
31. Выбор лидера кросс-функциональной команды.
32. Совещания кросс-функциональных команд.
33. Кросс-функциональные команды как эффективный инструмент управления.
34. Методы кросс-функционального управления.
35. Техника управления персоналом. Кадровые технологии в кросс-функциональном менеджменте.
36. Типы, виды и уровни технологий. Модульные (комплексные) и индивидуальные кадровые технологии.
37. Составные элементы технологии процесса управления персоналом.
38. Информационные системы, используемые системой управления персоналом.
39. Функциональная модель системы управления персоналом.
40. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы кросс-функционального управления: задачи и направления нормативно-методического и правового обеспечения системы управления кросс-функциональной командой.
41. Системные показатели оценки эффективности кросс-функционального управления: понятие эффективности, критерии и показатели.
42. Существующие подходы к оценке эффективности управления кросс-функциональной командой: отечественный и зарубежный опыт.
43. Управление персоналом кросс-функциональной команды и конкурентоспособность предприятия.
44. Качество управления персоналом кросс-функциональной команды.
45. Социальная и экономическая эффективность принимаемых решений в управлении персоналом кросс-функциональной команды.
46. Методы расчета экономической эффективности.
47. Сферы использования кросс-функциональных команд: исследовательские и опытно-конструкторские работы (R&D), управление цепями поставок (SCM), маркетинг и управление продажами, проектный менеджмент.
48. Виды команд в зависимости от кросс-функциональности.

В экзаменационном билете 3 задания: два теоретических вопроса и одна задача.

Критерии оценивания:

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета; практико-ориентированная задача решена верно, обучающиеся смог правильно интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что студент показал полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности; практико-ориентированная задача решена верно, обучающиеся смог с небольшими ошибками интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; практико-ориентированная задача решена верно, обучающиеся допустил ошибки в интерпретации полученных результатов;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета; практико-ориентированная задача не решена.

### Тесты

1. Объекты приложения понятия «организация»:

- а) производственные предприятия;
- б) коммерческие структуры;
- в) госбюджетные образования;
- г) все перечисленные предприятия и учреждения.

2. Управление, не квалифицируемое как менеджмент:

- а) управление отраслью;
- б) управление фирмой;
- в) управление предприятием;
- г) управление подразделением предприятия.

3. Основной признак размежевания управленческого и непосредственно производственного труда:

- а) наличие или отсутствие подчиненных;
- б) наличие или отсутствие творчества в работе;
- в) характер предмета труда;
- г) уровень образования.

4. Период обособления управления производством в самостоятельный вид деятельности:

- а) в период рабовладельческого общества;
- б) во времена средневековья;
- в) во время возникновения мануфактурного производства;
- г) во время первой промышленной революции, в конце XVIII – начале XIX вв.

5. Предмет труда управленческого персонала:

- а) управленческие решения;
  - б) информация;
  - в) коллективный труд;
  - г) организация производства.
6. Подход, не относящийся к трем общепризнанным подходам к управлению:
- а) системный;
  - б) ситуационный;
  - в) процессный;
  - г) поведенческий.
7. Одна из общих функций управления:
- а) коммуникации;
  - б) мотивация;
  - в) принятие решений;
  - г) нормирование
8. Характер взаимовлияния целей предприятия и его организационной структуры:
- а) цели влияют на структуру;
  - б) структура влияет на цели;
  - в) структура влияет на цели и испытывает их влияние;
  - г) структура и цели друг на друга не влияют.
9. «Взаимоотношения» ступеней и звеньев управления:
- а) звено – часть ступени управления;
  - б) ступень – часть звена управления;
  - в) ступень и звено управления – это разные названия одного и того же;
  - г) звено и ступень управления никакого отношения друг к другу не имеют.
10. Главный фактор, определяющий степень централизации управления:
- а) масштабы деятельности;
  - б) разнообразие деятельности;
  - в) сложность деятельности;
  - г) личные качества руководителя.
11. Недостатки в работе аппарата управления предприятия, обусловленные неправильно выбранным типом организационной структуры:
- а) некачественное решение вопросов, завышенная трудоемкость выполнения работ;
  - б) некачественное решение вопросов, завышенные затраты на заработную плату;
  - в) задержки в выполнении работ, завышенные затраты на заработную плату;
  - г) задержки в выполнении работ, некачественное решение вопросов.
12. Работники аппарата управления предприятия, занимающиеся контролем:
- а) руководители производственных подразделений;
  - б) все руководители;
  - в) работники службы контроля качества продукции;
  - г) весь управленческий персонал.

#### **Критерии оценивания:**

- 17-20 баллов выставляется студенту, если студент ответил правильно на 100-85% заданий теста;
- 13-16 баллов, если студент ответил на 84-69 % заданий;
- 10-12 баллов, если студент ответил на 68-50% заданий;
- 0-9 баллов, если студент ответил менее, чем на 50 % заданий.

#### **Вопросы для коллоквиума**

1. Проблемы и перспективы развития кроссфункционального менеджмента в России и за рубежом.
2. Есть ли взаимосвязь между стилями управления и особенностями личности руководителя?
3. Существует ли взаимосвязь между социальной корпоративной ответственностью и жизненным циклом организации?
4. Каковы особенности выбора организационно-правовой формы в организации?
5. Принципы кросс-функционального менеджмента.

6. Фактора внедрения и развития кросс-функционального менеджмента в организации.
7. Кросс-функциональный менеджмент: современные тенденции.
8. Кросс-функциональный менеджмент: актуальные проблемы и пути их решения.
9. Российские модели менеджмента.
10. Зарубежные модели менеджмента.

**За семестр студент может подготовить не более одного ответа на вопросы к коллоквиуму.**

**Критерии оценивания:**

- 10-8 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;
- 7-5 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;
- 4-1 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;
- 0 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

**Темы докладов**

1. Подходы в управлении бизнесом.
2. Сравнительный анализ подходов к управлению бизнесом.
3. Процессы управления бизнесом.
4. Концепции подходов к управлению бизнесом.
5. Функции кросс-функциональных процессов в управлении бизнесом.
6. Пути оптимизации кросс-функциональных процессов в управлении бизнесом.
7. Синхронный и асинхронный бизнес-процесс в кросс-функциональном менеджменте.
8. Организация работы кросс-функциональной команды.
9. Состав кросс-функциональной команды.
10. Преимущества и недостатки кросс-функциональной команды.

**За семестр студент может подготовить не более одного доклада.**

**Критерии оценивания:**

- 10-8 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;
- 7-5 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;
- 4-1 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;
- 0 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

**Темы эссе**

1. Роль лидера в формировании кросс-функциональных команд.
2. Сравнительный анализ подходов к управлению бизнесом.
3. Кросс-функциональные подходы к управлению организацией и их влияние на эффективность бизнес-процессов.
4. Сравнительный анализ подходов в управлении бизнесом.
5. Направления совершенствования деятельности организации на основе различных подходов к управлению бизнесом.
6. Создание синергетического эффекта на основе кросс-функционального подхода к управлению бизнесом.
7. Теория системного управления.
8. Виды кросс-функциональных процессов в организации: их преимущества и недостатки.
9. Примеры кросс-функциональных схем.
10. Практика создания и функционирования кросс-функциональных процессов

За семестр студент может написать не более одного эссе.

**Критерии оценивания:**

30-25 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

24-19 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

18-8 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-7 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом вопросе.

**Практико-ориентированные задачи**

1. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей для планово-экономического отдела данного предприятия.

2. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей для отдела маркетинга данного предприятия.

3. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей для финансового отдела данного предприятия.

4. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей для отдела кадров данного предприятия.

5. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей для отдела материально-технического снабжения данного предприятия.

6. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей для отдела управления качеством продукции данного предприятия.

7. Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

8. В рамках кроссфункционального менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в деятельности учреждения. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;

- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Дайте ответ на следующий вопрос. Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

9. Важная задача руководителя – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у него имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить совещания с единомышленниками, советоваться с ними по различным стратегическим и тактическим вопросам.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию школы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать педагогам более творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей деятельности школы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянное повышение квалификации педагогов.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставлять учителю сложную и ответственную работу, которая требует полной самоотдачи.

Дайте ответы на следующие вопросы.

1. Какие действия руководителя по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать руководитель, чтобы добиться активности и лучших результатов труда?

10. Конфликтные ситуации в коллективе, как правило возникают, если:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе.

Дружеская помощь оказывается не «в ходу»;

- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;

• во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем. Как показывает практика, наладить ситуацию можно, если, например, распределять задания не тет-а-тет, а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов. Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Считается, что руководителю недопустимо:

- скрывать какую-либо информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать своих подчиненных «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Дайте ответы на следующие вопросы.

1. Согласны ли вы с высказанными предположениями?

2. Что должен делать руководитель, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

3. Каковы должны быть действия руководителя в разрешении конфликта?

11. Постоянные нововведения в различных областях являются основой эффективной деятельности организации. Вместе с тем нередко руководителю приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Дайте полные и аргументированные ответы на следующие вопросы. Какие, по вашему мнению, действия должен предпринимать руководитель, чтобы преодолеть противодействие инновациям? Будете вы сторонником или противником инноваций? Почему?

12. Конкуренция между организациями – свершившийся факт. Вряд ли можно изменить эту ситуацию. Поэтому главная задача – сделать конкуренцию цивилизованной. Практика знает разные пути обеспечения конкурентоспособности:

1. Более высокий уровень инновационных процессов, нежели у конкурентов.
2. Более высокая надежность результатов обучения и воспитания.
3. Постоянный кадровый состав.
4. Лучшая материальная база.
5. Более высокая заработная плата.
6. Большая вариативность услуг. Дайте ответы на следующие вопросы.

1. Какие другие пути повышения конкурентоспособности вы можете предложить?
2. Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности являются, по вашему мнению, наиболее действенными?
3. Какова ваша роль как руководителя в создании имиджа организации?

**За семестр студент может решить одну практико-ориентированную задачу.**

**Критерии оценивания.**

30-10 баллов выставляется студенту, если практико-ориентированная задача решена верно, сделаны правильные выводы, или допущены несущественные ошибки;

9-0 баллов выставляется студенту, если практико-ориентированная задача решена неверно, или решена с существенными ошибками.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3: три теоретических вопроса и одна практико-ориентированная задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются особенности кросс-функционального менеджмента вопросы, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям. В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки принятия экономических решений для разных типов рыночных структур.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

**Методические указания по написанию эссе.****Требования, предъявляемые к эссе:**

1. Объем эссе не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Эссе должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац эссе должен содержать только одну основную мысль.
6. Эссе должно показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Эссе должно содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

**Структура эссе.**

Эссе состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении выделяют главную проблему, которую нужно раскрыть, и решить, каким образом эта проблема будет проанализирована.

В основной части целесообразно выстраивать систему аргументации на основе глубокой проработки темы и доказательств, обосновывающих высказанные утверждения. Следует выдвигать новые идеи по одной, в логической последовательности, которая даст возможность читателю проследить направление рассуждений. Эссе считается малой формой письменных работ, поэтому не принято делить основную часть на отдельные главы. Вместе с тем для удобства изложения и ясности логики аргументации основное содержание подразделяется абзацами.

В заключении дается обобщение выдвинутых идей и освещаются ключевые моменты главной части работы. Как правило, заключение составляется в соответствии с названием работы. Также здесь можно указать направления дальнейшего исследования и изучения данной темы.