

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы формирования внутренней среды предприятия	5
1.1. Понятие и структура внутренней среды предприятия в современной экономике	5
1.2. Характеристика ключевых факторов внутренней среды предприятия	8
1.3. Роль внутренней среды в обеспечении конкурентоспособности и развитии коммерческой деятельности	10
Глава 2. Анализ и оценка влияния внутренней среды на коммерческую деятельность (на примере ООО «Бинар»)	13
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия и показатели его коммерческой деятельности	13
2.2. SWOT-анализ и оценка эффективности использования внутренних ресурсов организации	17
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию внутренней среды для стимулирования роста коммерческих показателей	25
Заключение	34
Список использованных источников	37

Введение

В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности, жесткой конкуренцией и быстрой сменой технологических циклов, жизнеспособность любого предприятия напрямую зависит от качества его внутренней организации. Если внешняя среда диктует условия игры и задает рыночные ограничения, то внутренняя среда определяет потенциал организации, ее способность своевременно реагировать на вызовы и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Традиционные подходы к управлению, ориентированные преимущественно на внешнюю экспансию и наращивание выручки, в современных реалиях часто оказываются недостаточно эффективными. Опыт многих компаний показывает, что даже при стабильном спросе на продукцию или услуги предприятие может столкнуться с кризисом из-за внутренних деструктивных процессов: низкой производительности труда, нерационального использования активов, размытости организационной структуры или отсутствия мотивации персонала. Таким образом, анализ влияния факторов внутренней среды становится стратегически важным инструментом менеджмента, позволяющим не только оптимизировать текущие бизнес-процессы, но и сформировать долгосрочные конкурентные преимущества, основанные на внутренней эффективности.

Целью работы является проведение комплексного анализа факторов внутренней среды на примере конкретной организации и разработка практических рекомендаций по их совершенствованию для стимулирования коммерческого роста.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Раскрыть понятие и структуру внутренней среды предприятия в современных экономических условиях.

- Дать характеристику ключевым внутренним факторам: материальным ресурсам, технологиям, кадровому потенциалу и организационной культуре.
- Обосновать роль внутренней среды в обеспечении конкурентоспособности коммерческой организации.
- Провести организационно-экономическую характеристику и финансовый анализ деятельности объекта исследования — ООО «Бинар».
- Провести SWOT-анализ и оценить эффективность использования внутренних ресурсов на исследуемом предприятии.
- Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию внутренней среды ООО «Бинар» и оценить их прогнозную эффективность.

Объектом исследования является коммерческая деятельность предприятия.

Предметом исследования выступает совокупность факторов и механизмов внутренней среды, оказывающих влияние на развитие коммерческой деятельности организации.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, маркетинга и экономического анализа, а также нормативно-правовые акты и методические рекомендации по оценке эффективности бизнеса.

Информационной базой исследования послужили данные финансовой и управленческой отчетности ООО «Бинар» за период 2023–2025 гг., а также внутренние регламенты и штатное расписание организации.

Структура работы. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников. Первая глава посвящена теоретическим аспектам изучения внутренней среды. Во второй главе проведен практический анализ деятельности ООО «Бинар» и предложены пути повышения коммерческой эффективности организации.

Глава 1. Теоретические основы формирования внутренней среды предприятия

1.1. Понятие и структура внутренней среды предприятия в современной экономике

В условиях динамичного развития рыночных отношений и нарастающей неопределенности внешней среды, жизнеспособность и эффективность любого коммерческого предприятия во многом определяются качеством его внутренней организации. Внутренняя среда предприятия представляет собой совокупность элементов, процессов и факторов, находящихся внутри организации и оказывающих непосредственное влияние на ее функционирование, развитие и результативность коммерческой деятельности.

С точки зрения системного подхода, предприятие рассматривается как открытая социотехническая система, которая преобразует входящие ресурсы в конечный продукт или услугу. В этой системе внутренняя среда выступает как «организационный механизм», обеспечивающий координацию усилий для достижения поставленных целей. Стоит отметить, что если внешняя среда диктует условия игры и задает ограничения, то внутренняя среда определяет потенциал предприятия, его способность адаптироваться к изменениям и удерживать конкурентные преимущества.

В современной экономической литературе понятие внутренней среды трактуется широко. Традиционно к ней относят основные функциональные области: производство, маркетинг, финансы, персонал и управление. Однако в условиях цифровизации экономики структуру внутренней среды стали дополнять такими элементами, как информационная инфраструктура и интеллектуальный капитал.

Для систематизации представлений о внутреннем устройстве организации целесообразно рассмотреть ключевые компоненты, выделяемые классической школой менеджмента (таблица 1).

Таблица 1

Базовые элементы внутренней среды организации [10, с. 36]

Элемент	Характеристика и содержание	Влияние на коммерческую деятельность
Цели	Конкретные конечные состояния или желаемые результаты, к которым стремится организация.	Определяют вектор развития, задают ориентиры для объемов продаж и прибыли.
Структура	Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей.	Влияет на скорость принятия решений и гибкость реакции на запросы рынка.
Задачи	Предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки.	Обеспечивают ритмичность бизнес-процессов и качество сервиса.
Технология	Сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры и знаний.	Позволяет снижать издержки и повышать уникальность предложения.
Люди (кадры)	Центральный фактор: способности, потребности, квалификация и ценности сотрудников.	Являются источником инноваций и основным ресурсом в сфере продаж и сервиса.

Особенностью современной трактовки внутренней среды является акцент на переменные, которые носят нематериальный характер. Если в индустриальную эпоху основное внимание уделялось производственным мощностям и сырью, то сегодня стратегическое значение приобретает организационная культура. Она формирует психологический климат, систему мотивации и приверженность персонала общим целям.

Структура внутренней среды предприятия не является статичной. Она постоянно трансформируется под воздействием стратегических решений руководства. При анализе внутренней среды принято выделять так называемые «функциональные срезы», которые позволяют детально оценить состояние каждой сферы деятельности (таблица 2).

Таблица 2

Функциональные области внутренней среды и их диагностические показатели [10, с. 37]

Функциональный срез	Ключевые анализируемые параметры	Значение для анализа
Маркетинговый	Доля рынка, имидж бренда, каналы сбыта, товарная номенклатура.	Оценка способности предприятия привлекать и удерживать клиентов.
Финансовый	Ликвидность, платежеспособность, структура капитала, рентабельность.	Определение финансовой устойчивости и ресурсов для инвестиций.
Операционный	Состояние основных фондов, уровень автоматизации, складская логистика.	Оценка эффективности преобразования ресурсов в продукт.
HR-срез	Текущность кадров, система KPI, уровень квалификации, лояльность.	Определение кадрового потенциала для роста компании.
Управленческий	Стиль руководства, коммуникационные каналы, скорость отчетности.	Оценка качества административных процессов.

Важно понимать, что все элементы внутренней среды взаимосвязаны. Изменение в одной области неизбежно влечет за собой цепную реакцию в других. Например, внедрение новой технологии (технологический фактор) требует переобучения персонала (кадровый фактор), изменения должностных инструкций (структурный фактор) и пересмотра системы мотивации. Несогласованность этих элементов приводит к снижению эффективности коммерческой деятельности.

В современной экономике также выделяют понятие «ядра» внутренней среды - это ключевые компетенции предприятия. Это те уникальные сочетания ресурсов и навыков, которые позволяют компании создавать ценность, трудновоспроизводимую конкурентами. Таким образом, внутренняя среда сегодня рассматривается не просто как набор ресурсов, а как динамическая способность организации эффективно эти ресурсы комбинировать.

Подводя итог анализу структуры внутренней среды, можно сделать вывод, что она является фундаментом коммерческого успеха. Постоянный мониторинг внутренних факторов позволяет своевременно выявлять «узкие места» и скрытые резервы повышения прибыльности. В следующих параграфах

данной работы будет подробно рассмотрено, как именно конкретные факторы, такие как ресурсы и кадры, трансформируют теоретический потенциал предприятия в реальные рыночные результаты.

1.2. Характеристика ключевых факторов внутренней среды предприятия

Эффективность коммерческой деятельности предприятия напрямую зависит от того, насколько грамотно сбалансированы его внутренние ресурсы и возможности. Если в первом параграфе мы рассмотрели структуру внутренней среды в целом, то здесь необходимо детально остановиться на факторах, которые являются «двигателями» бизнес-процессов. В современной экономике принято выделять четыре ключевых блока: материально-технические ресурсы, технологический уровень, человеческий капитал и организационную культуру.

Материальные и нематериальные ресурсы выступают фундаментом коммерческой деятельности. К ним относятся основные средства, оборотный капитал, а также интеллектуальная собственность. Важна не просто их доступность, а эффективность их оборота. Например, оптимизация складских запасов (материальный фактор) напрямую влияет на высвобождение денежных средств для расширения ассортимента.

Технологии в контексте коммерции сегодня рассматриваются не только как производственные линии, но и как информационные системы управления. Цифровизация бизнес-процессов позволяет компаниям сокращать путь товара от производителя к потребителю, минимизируя транзакционные издержки. В таблице 3 приведена классификация влияния технологий на различные аспекты коммерции.

Таблица 3

Влияние технологических факторов на развитие коммерческой деятельности [14, с. 144]

Тип технологии	Проявление во внутренней среде	Результат для коммерции
Информационные (CRM, ERP)	Сбор и анализ данных о клиентах, автоматизация учета.	Рост лояльности покупателей, точность прогнозирования спроса.
Логистические	Автоматизированные системы управления складом (WMS), системы отслеживания грузов.	Снижение транспортных расходов, ускорение доставки.
Коммуникационные	Электронные торговые площадки, омниканальные платформы связи.	Расширение рынков сбыта, доступность 24/7.

Кадры (персонал) остаются самым сложным и при этом самым ценным фактором внутренней среды. Именно люди преобразуют ресурсы в продукт и осуществляют продажу. Квалификация персонала, его умение работать в условиях многозадачности и клиентоориентированность определяют качество сервиса, которое в современной конкуренции зачастую важнее цены. Оценка кадрового фактора обычно проводится через призму его структуры и продуктивности (таблица 4).

Таблица 4

Показатели оценки влияния кадрового фактора

Группа показателей	Что характеризуют	Последствия для предприятия
Количественные	Текущность кадров, укомплектованность штата.	Стабильность бизнес-процессов, отсутствие простоев.
Качественные	Уровень образования, стаж работы, компетенции.	Способность к внедрению инноваций и решению сложных задач.
Мотивационные	Удовлетворенность трудом, вовлеченность, эффективность системы KPI.	Рост производительности труда и качества обслуживания.

Особое место в системе внутренних факторов занимает организационная культура. Это невидимый «клей», который объединяет технологии и людей. Она включает в себя ценности, нормы поведения, традиции и стиль

руководства. В компаниях с сильной организационной культурой сотрудники четко понимают цели коммерческой деятельности и разделяют ответственность за результат. Культура может выступать как мощным стимулом развития, так и тормозом (если она консервативна и сопротивляется изменениям).

Взаимосвязь этих факторов создает синергетический эффект. Высокотехнологичное оборудование (технология) бесполезно без квалифицированных операторов (кадры), а мотивированный персонал не сможет достичь высоких продаж без качественного продукта (ресурсы) и четких стандартов взаимодействия (культура).

Таким образом, развитие коммерческой деятельности - это процесс постоянного совершенствования указанных факторов. Руководство предприятия должно не просто управлять ими по отдельности, а создавать интегрированную внутреннюю среду, где каждый ресурс и каждая компетенция работают на повышение рыночной устойчивости.

1.3. Роль внутренней среды в обеспечении конкурентоспособности и развитии коммерческой деятельности

В условиях современной гиперконкуренции, когда доступ к внешним ресурсам, технологиям и рынкам сбыта становится практически равным для всех участников, акцент в стратегическом управлении смещается в сторону внутренних возможностей организации. Конкурентоспособность предприятия в данном контексте рассматривается не только как результат удачной рыночной конъюнктуры, а как производная от качества и сбалансированности элементов его внутренней среды.

Роль внутренней среды в обеспечении устойчивых позиций на рынке проявляется через формирование ключевых компетенций - уникальных способностей организации, которые создают ценность для потребителя и которые крайне сложно скопировать конкурентам. Именно внутренняя среда

определяет, сможет ли компания реализовать рыночные возможности или окажется уязвимой перед внешними угрозами.

Основные механизмы влияния внутренней среды на конкурентоспособность систематизированы в таблице 5.

Таблица 5

Механизмы влияния факторов внутренней среды на конкурентную позицию [17, с. 29]

Фактор влияния	Процесс реализации	Результат для конкурентоспособности
Организационная гибкость	Оптимизация структуры управления и бизнес-процессов.	Скорость вывода новых товаров на рынок (Time-to-market).
Ресурсная эффективность	Внедрение ресурсосберегающих технологий и бережливого производства.	Возможность ведения ценовой конкуренции за счет низкой себестоимости.
Интеллектуальный капитал	Накопление уникальных знаний, патентов и опыта сотрудников.	Создание инновационных продуктов с высокой добавленной стоимостью.
Качество менеджмента	Принятие обоснованных управленческих решений на основе данных.	Минимизация рисков и эффективное распределение инвестиций.

Особую роль играет способность внутренней среды к саморазвитию. Коммерческая деятельность не может быть статичной; она требует постоянного расширения доли рынка, поиска новых сегментов и оптимизации каналов продаж. В этом процессе внутренняя среда выполняет функцию «адаптивного фильтра». Если внутренняя структура застыла, а корпоративная культура сопротивляется изменениям, предприятие теряет темп, даже имея значительные финансовые ресурсы.

Для оценки того, насколько эффективно внутренняя среда работает на развитие коммерции, используется ряд стратегических показателей (таблица 6).

Таблица 6

Индикаторы стратегической устойчивости внутренней среды [17, с. 31]

Индикатор	Способ оценки	Интерпретация
Запас финансовой прочности	Отношение выручки к точке безубыточности.	Способность компании выживать при падении спроса.
Инновационная активность	Доля новых товаров в общем объеме продаж.	Способность внутренней среды генерировать обновления.
Уровень клиентской лояльности (NPS)	Опрос потребителей о готовности рекомендовать компанию.	Оценка качества работы фронт-офиса и сервисных служб.
Рентабельность персонала	Прибыль на одного сотрудника.	Оценка эффективности кадрового потенциала.

Взаимосвязь внутренней среды и коммерческого успеха носит циклический характер: сильная внутренняя среда обеспечивает высокую прибыль и рыночную долю, а полученная прибыль, в свою очередь, реинвестируется в развитие сотрудников, технологий и инфраструктуры. Таким образом, внутренняя среда превращается в стратегический актив.

Резюмируя теоретическую главу, можно утверждать, что современная коммерческая деятельность - это не просто процесс обмена товаров на деньги, а сложная операционная система. Ее успех зависит от синергии ресурсов, квалификации персонала, технологической оснащенности и гибкости управления. Понимание этих взаимосвязей позволяет перейти к практическому анализу деятельности конкретного предприятия во второй главе работы.

Глава 2. Анализ и оценка влияния внутренней среды на коммерческую деятельность (на примере ООО «Бинар»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия и показатели его коммерческой деятельности

Объектом исследования является ООО «Бинар».

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 62.01 - разработка компьютерного программного обеспечения.

Юридический адрес предприятия: 670045, Республика Бурятия, г Улан-Удэ, мкр. Полигон, д. 29, помещ. 6.

ООО «Бинар» – российская ИТ-компания, работающая в сфере разработки, сопровождения программного обеспечения, интернет-ресурсов и баз данных. В числе партнеров – все ведущие мировые и российские производители программного и аппаратного обеспечения. Мультибрендовый подход позволяет компании создавать индивидуальные комплексные решения для каждого заказчика практически в любой сфере информатизации бизнеса.

Основные направления деятельности: проектирование и построение ИТ-инфраструктуры; разработка сложных ИТ-решений и программного обеспечения; внедрение информационных систем и бизнес-приложений; ИТ-аутсорсинг и техническая поддержка; предоставление облачных сервисов и консалтинговых услуг. Накопленный опыт и база технологических знаний позволяют ООО «Бинар» выполнять уникальные проекты, в том числе на международном уровне, выступать для клиентов в качестве единого поставщика всего спектра ИТ-услуг, сокращая затраты на трансформацию ИТ-инфраструктуры и развитие информационных систем.

Организационная структура предприятия ООО «Бинар» – матричная. Матричная структура – это комбинация продуктовой и функциональной структур. Она объединяет преимущества обеих структур для большей эффективности. Эта структура самая сложная из существующих. Отличительная особенность матричной структуры – подчинение сотрудников

двум или более руководителям одного уровня. Организационная структура объекта исследования представлена на рисунке 1.

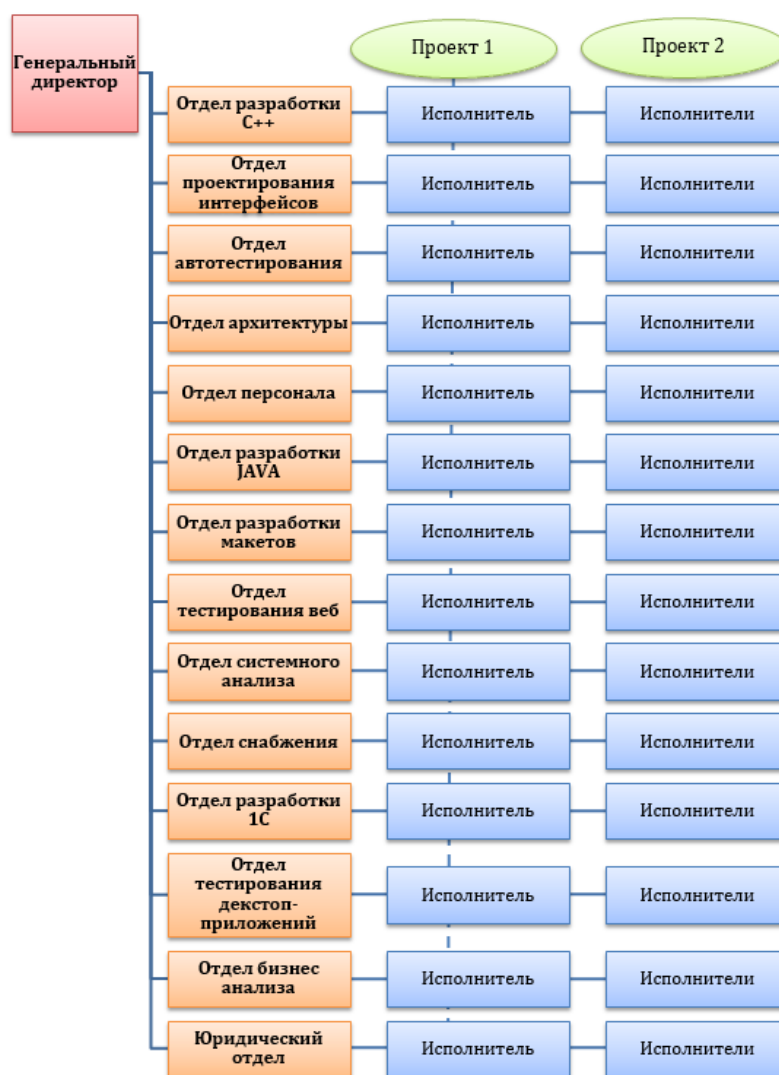


Рис. 1. Организационная структура объекта исследования

Функции отделов компании:

1. Отдел разработки C++.

Разработка десктопных приложений или расширений функций систем (библиотек DLL, служб, сервисов, драйверов).

2. Отдел проектирования интерфейсов.

Разработка интерфейсов в тех проектах, где нужно продумывать каждый элемент интерфейса отдельно (как правило это веб или мобильные приложения).

3. Отдел автотестирования.

Создание и поддержание скриптов для выполнения автоматических проверок продуктов после внесения изменений. 22

4. Отдел архитектуры.

Разработка архитектуры сложных приложений, определение технологий и принципов информационных обменов между системами.

5. Отдел персонала.

Подбор и адаптация персонала, ведение учета кадровых документов.

6. Отдел разработки JAVA.

Разработка проектов на базе технологии JAVA и её производных. В основном веб и мобильных приложений.

7. Отдел разработки макетов.

Создание макетов – визуальных образов приложений для демонстрации заказчику, без полностью созданного внутреннего наполнения.

8. Отдел тестирования веб.

Основная цель отдела тестирования организационное обеспечение мероприятий, направленных на внедрение инновационных технологий, например, проведение программ ручного и регрессионного тестирования.

9. Отдел системного анализа.

Создание технических заданий для разработчиков ПО с описанием всех требований, которые выдвигаются к информационной системе в рамках проекта.

10. Отдел снабжения.

Техническое сопровождение техники и мебели, уборка помещений.

11. Отдел разработки 1С.

Доработка типовых конфигураций 1С под требования заказчиков. Разработка систем регламентированного учета и финансовой отчетности.

12. Отдел тестирования десктопприложений.

Проверка отдельных приложений в windows среде, в том числе их установку и удаление из операционной системы клиента.

13. Отдел бизнес анализа.

Проведение встреч с заказчиками ПО, выявление потребностей по оптимизации производства, оценка входящих от заказчиков требований.

14. Юридический отдел.

Заключение договоров с заказчиками и поставщиками.

Для анализа финансовых результатов ООО «Бинар» проведем оценку уровня и динамики финансовых результатов организации (табл. 7).

Таблица 7

Анализ динамики финансовых результатов ООО «Бинар» в 2023-2025 гг., тыс. руб.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2023 г.	2024 г.	2025 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
1. Выручка	74 323	74 323	73 939	-384	-0,5	74 195
2. Расходы по обычным видам деятельности	28 546	32 518	44 926	+16 380	+57,4	35 330
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	45 777	41 805	29 013	-16 764	-36,6	38 865
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	1 904	13	39	-1 865	-98	652
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	47 681	41 818	29 052	-18 629	-39,1	39 517
6. Проценты к уплате	—	—	—	—	—	—
7. Налоги на прибыль (доходы)	—	—	1 453	+1 453	—	484
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	47 681	41 818	27 599	-20 082	-42,1	39 033

Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «Бинар» в течение всего анализируемого периода.

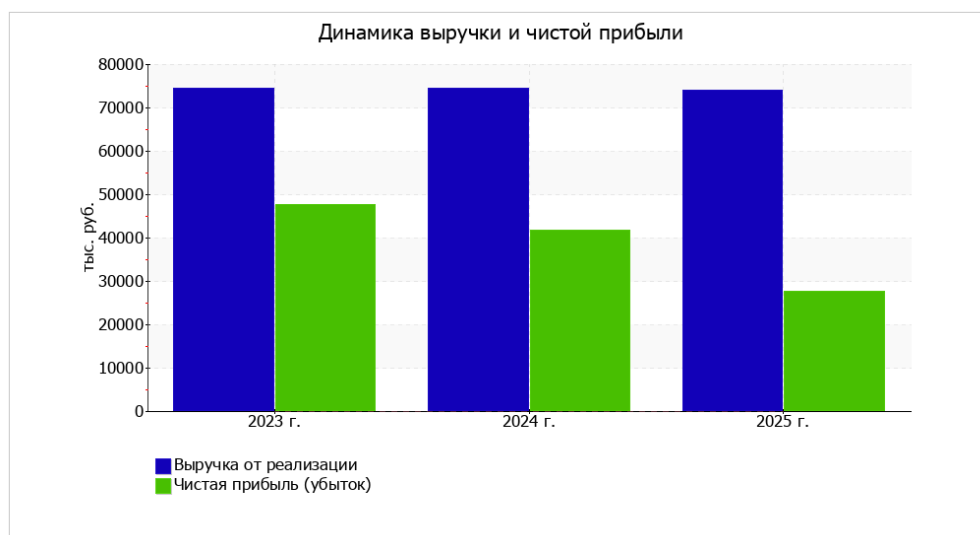


Рис. 2. Динамика выручки и чистой прибыли

Годовая выручка за период 01.01–31.12.2025 составила 73 939 тыс. руб. За весь анализируемый период годовая выручка уменьшилась всего на 384 тыс. руб., или на 0,5%.

Прибыль от продаж за период 01.01–31.12.2025 составила 29 013 тыс. руб. За 3 последних года финансовый результат от продаж значительно снизился (на 16 764 тыс. руб., или на 36,6%).

2.2. SWOT-анализ и оценка эффективности использования внутренних ресурсов организации

Анализ финансового состояния ООО «Бинар», проведенный в предыдущем параграфе, выявил тревожную тенденцию: при стабильном уровне выручки (около 74 млн руб.) наблюдается резкое падение чистой прибыли. Для выявления внутренних причин такого состояния необходимо провести комплексную диагностику внутренней среды предприятия.

Первым этапом анализа выступает SNW-анализ, который позволяет оценить качественные характеристики внутренней среды и определить, какие аспекты деятельности компании являются сильными, какие - нейтральными (соответствуют рыночным стандартам), а какие - слабыми и требуют немедленного вмешательства (таблица 8).

Таблица 8

SNW-анализ внутренней среды ООО «Бинар»

Наименование позиции (фактора)	Strong (сильная)	Neutral (средняя)	Weak (слабая)	Характеристика позиции
Бизнес-стратегия		X		Направлена на удержание рынка, но требует актуализации в части управления затратами.
Продуктовый портфель	X			Широкий спектр услуг: от ПО до облачных сервисов и консалтинга.
Репутация на рынке	X			Наличие международных проектов и партнерство с мировыми ИТ-лидерами.
ИТ-инфраструктура	X			Высокий уровень оснащенности и наличие собственной базы знаний.
Система управления затратами			X	Отрицательная динамика: рост расходов на 57,4% при стагнации выручки.
Маркетинговая активность		X		Компания работает за счет старых связей, привлечение новых клиентов замедлено.
Кадровый потенциал	X			Высокая квалификация разработчиков, но высокая стоимость их содержания.

Результаты SNW-анализа подтверждают, что технический и ресурсный потенциал ООО «Бинар» находится на высоком уровне. Однако система

управления финансовыми результатами является «слабым звеном», что напрямую отражается на коммерческой эффективности.

Поскольку основным фактором производства в ИТ-компании являются люди, необходимо проанализировать эффективность использования кадровых ресурсов. Рост расходов по обычным видам деятельности на 16 380 тыс. руб. во многом обусловлен спецификой рынка труда в сфере ИТ (таблица 9).

Таблица 9

Анализ кадрового потенциала и производительности труда ООО «Бинар»

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение (+/-)
Среднесписочная численность, чел.	22	24	25	+3
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	21 400	25 200	34 800	+13 400
Доля ФОТ в общих расходах, %	74,9	77,5	77,4	+2,5 п.п.
Выработка на 1 сотрудника, тыс. руб./чел.	3 378,3	3 096,8	2 957,5	-420,8

Данные таблицы 9 наглядно демонстрируют внутреннюю проблему: рост фонда оплаты труда значительно опережает рост численности персонала и выручки. Выработка на одного сотрудника за три года снизилась на 420,8 тыс. руб. Это означает, что внутренняя среда предприятия работает в режиме «удержания талантов» любой ценой, что ведет к «проеданию» прибыли.

Для интеграции полученных данных и оценки влияния внешней среды составим расширенную матрицу SWOT-анализа (таблица 10).

Таблица 10

Расширенная матрица SWOT-анализа ООО «Бинар»

Факторы	Сильные стороны (S): 1. Мультибрендовый подход. 2. Опыт сложных интеграционных проектов. 3. Прямые контракты с вендорами.	Слабые стороны (W): 1. Резкое падение прибыли (на 42%). 2. Снижение производительности труда. 3. Высокая доля постоянных затрат.
Возможности (O): 1. Госзаказы на импортозамещение. 2. Рост рынка облачных услуг.	Поле SO: Использование опыта разработки для создания собственных импортозамещающих продуктов с высокой маржой.	Поле WO: Оптимизация внутренних процессов для участия в тендерах, где важна низкая себестоимость.
Угрозы (T): 1. Хедхантинг (переманивание кадров). 2. Снижение бюджетов заказчиков.	Поле ST: Удержание клиентов за счет уникальных сервисных контрактов, которые сложно заменить.	Поле WT: Риск банкротства или поглощения при сохранении динамики роста издержек.

Важным аспектом внутренней среды является также технологический фактор. ООО «Бинар» выступает как системный интегратор, однако анализ показывает, что компания слабо использует возможности автоматизации собственных внутренних процессов.

Таблица 11

Оценка технологической оснащенности внутренних бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Используемое ПО / Технология	Уровень автоматизации	Влияние на затраты
Планирование проектов	MS Excel / Ручное управление	Низкий	Высокий риск ошибок и перерасхода времени разработчиков.
Взаимодействие с клиентами	Электронная почта / Мессенджеры	Средний	Затруднен контроль воронки продаж и допродаж.
Учет рабочего времени	Отсутствует / Формальный	Низкий	Невозможность точно оценить себестоимость конкретного проекта.

Анализ таблицы 11 позволяет сделать вывод: неэффективность внутренней среды ООО «Бинар» во многом связана с отсутствием системы

управления проектами (Project Management Tool) и автоматизированного учета трудозатрат. Это приводит к тому, что высокооплачиваемые специалисты тратят время на неэффективные коммуникации, а руководство не видит реальной рентабельности каждого отдельного контракта.

Завершая анализ, можно констатировать, что внутренняя среда ООО «Бинар» обладает мощным технологическим и кадровым базисом, но страдает от отсутствия жесткого контроля над операционной эффективностью. Падение прибыли от продаж на 36,6% (согласно данным табл. 7) является критическим сигналом. Внутренние ресурсы используются экстенсивно: для поддержания прежнего уровня выручки требуется все больше затрат.

Таким образом, для развития коммерческой деятельности ООО «Бинар» необходимо сместить фокус с простого наращивания выручки на оптимизацию внутренних факторов: внедрение систем контроля себестоимости, автоматизацию проектного управления и пересмотр системы мотивации персонала в привязке к финансовым результатам проектов.

Важным компонентом внутренней среды ООО «Бинар», определяющим долгосрочную устойчивость его коммерческой деятельности, является организационная культура. В ИТ-сфере корпоративная культура выступает не просто как элемент имиджа, а как инструмент удержания кадров и синхронизации работы проектных команд. В таблице 12 представлена диагностика культурной среды предприятия, выполненная на основе качественных показателей деятельности и опросов руководителей отделов.

Таблица 12

Анализ факторов организационной культуры ООО «Бинар»

Параметр культуры	Состояние в организации	Влияние на коммерческую деятельность
Стиль руководства	Преимущественно демократический, ориентированный на результат.	Способствует креативности, но может приводить к размытию сроков в условиях отсутствия жесткого контроля.
Система коммуникаций	Горизонтальная, неформальная (через мессенджеры).	Высокая скорость обмена информацией внутри команд, но риск потери важных проектных данных.
Система ценностей	Ориентация на технологическое совершенство и качество кода.	Формирует лояльность клиентов, однако часто ведет к «перепроизводству качества», повышающему себестоимость.
Обучение и развитие	Регулярное повышение квалификации (курсы, сертификаты вендоров).	Поддерживает статус мультибрендовой компании, но увеличивает статью расходов (п. 2 табл. 7).

Анализ таблицы 12 позволяет сделать вывод, что организационная культура ООО «Бинар» настроена на «инженерный успех», а не на «финансовую эффективность». Это косвенно подтверждает данные финансового анализа о росте расходов: компания инвестирует в развитие компетенций сотрудников и качество продуктов, не всегда соотнося эти затраты с рыночной маржинальностью.

Для объективной оценки коммерческого потенциала внутренних направлений деятельности ООО «Бинар» целесообразно применить инструмент стратегического анализа - матрицу Бостонской консалтинговой группы (BCG). Это позволит понять, какие внутренние подразделения приносят основную прибыль, а какие «поглощают» ресурсы (таблица 13).

Таблица 13

Матричный анализ портфеля услуг ООО «Бинар» (матрица BCG)

Направление (услуга)	Доля в выручке, %	Темп роста рынка	Позиция в матрице	Стратегия внутренней среды
Разработка ПО на заказ	45	Высокий	«Звезды»	Интенсивное инвестирование в кадры и новые технологии.
ИТ-аутсорсинг и поддержка	30	Стабильный	«Дойные коровы»	Поддержание стабильности, использование прибыли для других направлений.
Облачные сервисы	15	Высокий	«Трудные дети»	Требуют значительных вложений в инфраструктуру при низкой текущей прибыли.
Консалтинг и аудит	10	Низкий	«Собаки»	Рассмотрение вопроса о сокращении направления или его цифровизации.

Портфельный анализ показывает, что основной объем ресурсов компании сосредоточен в сегменте «Разработка ПО», который является наиболее капиталоемким и требует высоких затрат на персонал. Сегмент «Облачные сервисы» требует значительных капитальных вложений в серверное оборудование и лицензии, что также объясняет рост расходов в 2024–2025 гг.

Еще одним критическим фактором внутренней среды для ИТ-компании является информационная безопасность и защита интеллектуальной собственности. Поскольку основным продуктом ООО «Бинар» является программный код и базы данных, эффективность коммерческой деятельности напрямую зависит от сохранности этих активов (таблица 14).

Таблица 14

Оценка системы защиты внутренних информационных активов

Элемент защиты	Состояние в ООО «Бинар»	Риски для коммерческой деятельности
Юридическая защита	Оформление авторских прав на ПО.	Риск оспаривания прав при увольнении ключевых разработчиков.
Техническая защита	Использование систем шифрования и бэкапирования.	Высокий уровень защиты от внешних угроз.
Режим коммерческой тайны	Подписание договоров NDA с сотрудниками.	Риск утечки клиентских баз при переходе менеджеров к конкурентам.

Проведенная оценка показывает, что в ООО «Бинар» сформирована надежная технологическая база, однако юридические и управленческие механизмы контроля за использованием ресурсов нуждаются в доработке. В частности, отсутствие четкой привязки системы вознаграждения к маржинальности проектов (а не к отработанным часам) создает ситуацию, когда сотрудники не заинтересованы в экономии ресурсов компании.

Внутренняя среда предприятия в анализируемом периоде столкнулась с так называемым «кризисом роста». Компания переросла формат малого предприятия, где управление велось «в ручном режиме», но еще не перешла к системному менеджменту. Это подтверждается тем, что выручка застыла на отметке 74 млн руб., в то время как инфраструктура и штат продолжают требовать всё больших вложений.

Таким образом, анализ влияния внутренних факторов на развитие ООО «Бинар» позволяет выделить три ключевые проблемные зоны:

- Финансовая: Неконтролируемый рост операционных расходов (+57,4%), опережающий динамику доходов.
- Управленческая: Слабая автоматизация внутреннего планирования и контроля трудозатрат.
- Стратегическая: Концентрация на ресурсоемких проектах с низкой маржинальностью при наличии сильных компетенций.

Выявленные в ходе анализа 2.2 дефициты внутренней эффективности станут основой для разработки комплекса практических мероприятий в следующем разделе работы.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию внутренней среды для стимулирования роста коммерческих показателей

Проведенный в параграфе 2.2 анализ показал, что ключевым сдерживающим фактором развития ООО «Бинар» является низкая операционная эффективность и отсутствие жесткого контроля над себестоимостью проектов. Для преодоления негативного тренда снижения прибыли и активизации коммерческой деятельности предлагается реализовать комплекс мероприятий, структурированный по трем направлениям: управленческое, технологическое и маркетинговое.

1. Внедрение системы автоматизированного учета трудозатрат и управления проектами (ERP/Project Management)

Поскольку основной статьей расходов компании является оплата труда разработчиков (более 77% в структуре затрат), критически важно обеспечить прозрачность использования рабочего времени. Рекомендуется внедрение специализированной системы управления ИТ-проектами (например, российские аналоги Jira или специализированные ERP-системы для ИТ).

Таблица 15

**План мероприятий по автоматизации внутреннего контроля
трудозатрат**

Этап мероприятия	Содержание работ	Ответственный	Срок реализации
Аудит бизнес-процессов	Описание текущих циклов разработки и выявление «скрытых» простоев.	Технический директор	1-й месяц
Выбор и настройка системы	Подбор ПО, поддерживающего тайм-трекинг и интеграцию с Git-репозиториями.	Системный администратор	2-й месяц
Обучение персонала	Проведение воркшопов по заполнению тайм-шитов и работе в системе.	HR-менеджер	2-й месяц
Переход на проектный учет	Формирование отчетов о рентабельности по каждому клиенту в реальном времени.	Финансовый директор	с 3-го месяца

Внедрение данного инструмента позволит выявить убыточные проекты на ранних стадиях и оптимизировать загрузку персонала, что должно остановить неконтролируемый рост себестоимости.

2. Оптимизация системы материального стимулирования персонала

Текущая модель оплаты труда в ООО «Бинар» не в полной мере учитывает финансовый результат конкретных проектов. Рекомендуется трансформировать внутреннюю среду через внедрение системы КРІ (ключевых показателей эффективности), ориентированных не на процесс, а на маржинальность.

Таблица 16

Предлагаемая структура системы KPI для сотрудников ООО «Бинар»

Категория персонала	Ключевой показатель (KPI)	Вес в бонусе, %	Влияние на коммерческую деятельность
Project-менеджеры	Соблюдение бюджета проекта и сроков сдачи.	40	Снижение неплановых издержек.
Отдел продаж	Объем маржинальной прибыли (а не просто выручки).	50	Ориентация на прибыльные контракты.
Разработчики	Отсутствие возвратов на доработку (качество кода).	30	Сокращение затрат на исправление ошибок.

Изменение мотивационной модели позволит перестроить организационную культуру с «процессной» на «результативную», что является необходимым условием для восстановления показателей прибыли.

3. Переход к модели «ИТ-продукт как сервис» (SaaS) и развитие маркетинга

Для стабилизации выручки и снижения зависимости от разовых крупных заказов, ООО «Бинар» необходимо развивать направление собственных облачных сервисов. Это позволит сформировать поток ежемесячных рекуррентных платежей, что повысит финансовую устойчивость.

Таблица 17

Программа развития продуктового маркетинга в ООО «Бинар»

Направление	Описание мероприятия	Целевой показатель
Продуктовый маркетинг	Упаковка накопленных решений в типовые SaaS-продукты.	Создание 2-х коробочных решений к концу года.
Digital-продвижение	Настройка таргетированной рекламы на сегмент малого и среднего бизнеса.	Рост числа входящих заявок на 20%.
Партнерская сеть	Запуск программы для региональных дилеров в ДФО.	Привлечение 5 новых партнеров.

4. Оптимизация ИТ-инфраструктуры и переход на импортонезависимые решения

Учитывая рост расходов по обычным видам деятельности, компании необходимо провести внутренний аудит используемого ПО и облачных мощностей. Замена дорогостоящих зарубежных подписок на отечественные аналоги или Open Source решения позволит снизить инфраструктурные затраты.

Таблица 18

Меры по оптимизации инфраструктурных затрат

Объект оптимизации	Текущее решение	Предлагаемая альтернатива	Ожидаемый эффект
Облачные хранилища	Зарубежные провайдеры (AWS/Azure).	Российские облака (Yandex Cloud / VK Cloud).	Снижение затрат на 25% за счет отсутствия валютных рисков.
Офисное ПО	Лицензии западных вендоров.	Р7-Офис / МойОфис.	Сокращение ежегодных лицензионных платежей.
Серверный парк	Аренда избыточных мощностей.	Оптимизация архитектуры под текущую нагрузку.	Высвобождение до 10% ИТ-бюджета.

5. Совершенствование процесса управления рисками коммерческой деятельности

Для предотвращения резких падений прибыли в будущем предлагается внедрить регламент ежеквартального мониторинга внутренней среды. Это позволит руководству оперативно реагировать на отклонения фактических затрат от плановых.

Таблица 19

Матрица контроля рисков внутренней среды

Вид риска	Мероприятие по минимизации	Периодичность контроля
Кадровый дефицит	Создание внутреннего кадрового резерва и системы наставничества.	Ежемесячно
Рост дебиторской задолженности	Внедрение обязательной предоплаты для новых контрагентов.	Постоянно
Технологический лаг	Проведение внутренних «хакатонов» для тестирования новых стеков технологий.	Раз в квартал

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Бинар» сбалансировать внутреннюю среду: привести расходы в соответствие с доходами, повысить мотивацию персонала на достижение финансового результата и диверсифицировать источники выручки. Таким образом, коммерческая деятельность компании получит новый импульс развития, опираясь на внутреннюю эффективность, а не только на внешнюю конъюнктуру рынка.

Предложенные меры являются взаимосвязанными и должны внедряться параллельно. Например, автоматизация учета (п. 1) создаст базу данных для работы новой системы КРІ (п. 2), а высвободившиеся финансовые ресурсы от оптимизации инфраструктуры (п. 4) могут быть направлены на маркетинг новых сервисов (п. 3).

Реализация предложенного комплекса мер по совершенствованию внутренней среды ООО «Бинар» требует оценки ожидаемых результатов. Эффективность данных мероприятий целесообразно рассматривать в двух аспектах: организационном (качественном) и экономическом (количественном).

Первоочередным эффектом от внедрения системы управления проектами и КРІ станет повышение прозрачности бизнес-процессов. Это позволит устранить «информационный вакуум» между руководством и разработчиками. В таблице 20 представлены качественные изменения, которые произойдут во внутренней среде после реализации рекомендаций.

Таблица 20

Качественные показатели организационной эффективности

Направление	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Социально-организационный эффект
Учет времени	Формальный отчет раз в месяц.	Автоматический тайм-трекинг в реальном времени.	Рост дисциплины и объективность оценки вклада каждого сотрудника.
Система мотивации	Фиксированный оклад (процессный подход).	Грейдирование и бонусы за маржинальность проекта.	Повышение вовлеченности персонала в конечный финансовый результат.
Принятие решений	На основе интуиции и общих данных о выручке.	На основе детальной аналитики себестоимости каждого часа работы.	Снижение управленческих рисков и ошибок при оценке новых контрактов.
Коммуникации	Хаотичные (мессенджеры, почта).	Единая среда управления проектами.	Сокращение времени на совещания и согласования на 15–20%.

Экономическая эффективность базируется на двух рычагах: оптимизации расходов (за счет контроля трудозатрат и импортозамещения ПО) и стабилизации выручки (за счет новых маркетинговых инструментов и SaaS-модели).

Для расчета примем следующие прогнозные показатели на первый год после внедрения (прогноз на 2026 г.):

- Снижение расходов по обычным видам деятельности на 12% (за счет ликвидации простоев и оптимизации инфраструктуры).

- Рост выручки на 5% за счет внедрения новых сервисов и активного маркетинга.

Таблица 21

Прогноз изменения финансовых результатов ООО «Бинар» после реализации мероприятий, тыс. руб.

Показатель	2025 г. (база)	2026 г. (прогноз)	Изменение (+/-)	Темп прироста, %
Выручка	73 939	77 636	+3 697	+5,0
Расходы (себестоимость)	44 926	39 535	-5 391	-12,0
Прибыль от продаж	29 013	38 101	+9 088	+31,3
Чистая прибыль (после налога 20%)	23 210	30 481	+7 271	+31,3

Чистая прибыль за 2025 г. скорректирована для сопоставимости (Прибыль от продаж минус налог).

Как видно из таблицы 21, за счет оптимизации внутренних факторов (сокращение издержек на 5,3 млн руб.) и небольшого роста доходов, прибыль от продаж увеличится более чем на 31%. Это позволит перекрыть негативный тренд 2023–2025 гг.

Для реализации рекомендаций (покупка лицензий на ПО, обучение, маркетинг) требуются определенные затраты. Оценим их объем и срок окупаемости в таблице 22.

Таблица 22

Смета затрат на внедрение мероприятий, тыс. руб.

Статья затрат	Содержание	Сумма, тыс. руб.	Тип затрат
Внедрение ERP/PM системы	Лицензии, настройка, перенос данных.	850	Единовременные
Обучение персонала	Воркшопы по КРІ и новым технологиям.	350	Единовременные
Маркетинговая кампания	Digital-реклама, участие в форумах.	1 200	Ежегодные
ФОТ аналитика/координатора	Сопровождение новых бизнес-процессов.	1 500	Ежегодные
ИТОГО за первый год		3 900	

На основе сопоставления затрат и полученного эффекта (роста чистой прибыли) рассчитаем индекс эффективности.

Таблица 23

Расчет показателей эффективности инвестиций

Показатель	Значение	Методика расчета
Общий экономический эффект (рост прибыли)	7 271 тыс. руб.	Прогноз 2026 - База 2025
Суммарные затраты на внедрение	3 900 тыс. руб.	Итого по смете
Чистый экономический эффект	3 371 тыс. руб.	Эффект - Затраты
Срок окупаемости (PP)	0,54 года	Затраты / (Эффект / 12 мес.)
Коэффициент эффективности (ROI)	186,4%	(Чистый эффект / Затраты) * 100

Расчеты в таблице 23 показывают, что предложенные меры окупятся менее чем за 7 месяцев. Коэффициент ROI на уровне 186% свидетельствует о высокой целесообразности вложений во внутреннюю среду предприятия.

Ключевым индикатором оздоровления внутренней среды станет рост выработки на одного сотрудника, который в 2025 году имел тенденцию к снижению.

Таблица 24

Прогноз показателей производительности труда

Показатель	2025 г. (факт)	2026 г. (прогноз)	Изменение, %
Среднесписочная численность, чел.	25	25	0
Выручка на 1 сотрудника, тыс. руб.	2 957,5	3 105,4	+5,0
Прибыль на 1 сотрудника, тыс. руб.	1 160,5	1 524,0	+31,3

Стабилизация штатной численности при одновременном росте прибыли на одного работающего на 31,3% подтверждает переход ООО «Бинар» от экстенсивной модели развития (наращивание затрат) к интенсивной (повышение внутренней эффективности).

Подводя итог анализу и проектированию, можно сделать вывод, что внутренняя среда ООО «Бинар» обладает достаточной гибкостью для трансформации. Выявленное в ходе анализа падение прибыли не является

следствием рыночного краха, а выступает результатом «болезней роста» и ослабления контроля над издержками.

Реализация предложенных мероприятий позволит:

- Восстановить финансовую устойчивость: за счет сокращения лишних расходов на 12%.
- Повысить конкурентоспособность: за счет вывода на рынок новых облачных продуктов (SaaS).
- Оптимизировать кадровый потенциал: через систему KPI, которая связывает личный доход сотрудника с прибыльностью проекта.

Таким образом, целенаправленное воздействие на факторы внутренней среды - технологии, систему управления и мотивацию персонала - позволит ООО «Бинар» выйти на траекторию устойчивого коммерческого роста в среднесрочной перспективе.

Заключение

В ходе выполнения курсовой работы был проведен комплексный анализ влияния факторов внутренней среды на коммерческую деятельность предприятия. На основе изученного теоретического материала и проведенного практического исследования на примере ИТ-компании ООО «Бинар» можно сформулировать следующие ключевые выводы.

Во-первых, в теоретической части работы было обосновано, что внутренняя среда является фундаментом конкурентоспособности любой коммерческой организации. В условиях современной экономики, характеризующейся высокой неопределенностью, именно внутренние ресурсы — кадры, технологии, организационная культура и система менеджмента — определяют способность компании адаптироваться к внешним вызовам. Было выявлено, что все элементы внутренней среды находятся в тесной взаимозависимости: технологические инновации требуют развития кадрового потенциала, а неэффективная организационная структура может нивелировать преимущество обладания значительными финансовыми ресурсами.

Во-вторых, практический анализ деятельности ООО «Бинар» за период 2023–2025 гг. показал специфическую для растущих ИТ-компаний проблему. При стабильном удержании рыночных позиций и сохранении выручки на уровне 74 млн руб., предприятие столкнулось с резким снижением экономической эффективности. Главным негативным трендом стал бесконтрольный рост операционных расходов (на 57,4%), что привело к сокращению чистой прибыли на 42,1%.

Проведенный SWOT и SNW-анализ позволил локализовать основные проблемы во внутренней среде организации:

- Низкая операционная эффективность: отсутствие системного учета рабочего времени высокооплачиваемых специалистов приводит к размыванию себестоимости проектов.

- Дисбаланс системы мотивации: текущая модель оплаты труда ориентирована на процесс выполнения задач, а не на конечную маржинальность контрактов.

- Технологическая инертность в управлении: обладая компетенциями в разработке сложного ПО для клиентов, компания недостаточно автоматизировала собственные внутренние бизнес-процессы.

В-третьих, для совершенствования коммерческой деятельности ООО «Бинар» в работе был предложен комплекс мероприятий, направленных на внутреннюю трансформацию компании. Основными рекомендациями стали внедрение ERP-системы для управления проектами, переход на модель оплаты труда по KPI и диверсификация выручки через развитие собственных SaaS-продуктов. Прогнозная оценка эффективности этих мер показала, что оптимизация внутренних факторов позволит увеличить чистую прибыль на 31,3% уже в первый год реализации, при этом срок окупаемости затрат составит около семи месяцев.

Важным качественным итогом реализации предложенных мер должно стать изменение организационной культуры: переход от экстенсивного потребления ресурсов к модели интенсивного развития и бережливого управления. Это подтверждается прогнозным ростом производительности труда (выработки на одного сотрудника) при сохранении стабильной численности штата.

Таким образом, гипотеза работы о решающем влиянии внутренней среды на успех коммерческой деятельности полностью подтвердилась. На примере ООО «Бинар» доказано, что даже при стабильном внешнем спросе отсутствие внимания к внутренним механизмам управления издержками и кадрами ведет к потере финансовой устойчивости. Предложенные в работе рекомендации позволяют не только восстановить прибыльность организации, но и создать долгосрочные технологические преимущества, обеспечивающие стабильное развитие компании на ИТ-рынке.

Подводя общий итог, можно утверждать, что цель курсовой работы достигнута, а задачи выполнены в полном объеме. Результаты исследования могут быть использованы руководством ООО «Бинар» для корректировки стратегии развития и повышения эффективности управления внутренними ресурсами.

Список использованных источников

1. Абрамова, Г. П. Маркетинг : учебное пособие / Г. П. Абрамова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 456 с.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – Минск : Вышэйшая школа, 2025. – 511 с.
3. Алтухов, П. Л. Методические положения по выбору стратегии управления развитием предприятия // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2023. – Т. 4, № 1 (36). – С. 23–25.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2025. – 450 с.
5. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2025. – 122 с.
6. Багиев, Г. Л. Основы современного маркетинга : учебное пособие / Г. Л. Багиев. – Санкт-Петербург : СПбЛФИ, 2024. – 116 с.
7. Баринов, В. А. SWOT-анализ: взаимосвязи внутренней и внешней среды / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 257 с.
8. Барсукова, И. В. Эффективность маркетинговой стратегии и его доходность / И. В. Барсукова // Финансы. – 2024. – № 2. – С. 41–43.
9. Басовский, Л. Е. Маркетинг : курс лекций / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 224 с.
10. Быканова, И. А. Оценка факторов внешней и внутренней среды организации как необходимый компонент стратегического анализа // Политика, экономика и инновации. – 2023. – № 2 (4). – С. 36–40.
11. Веснин, В. Р. Менеджмент для всех / В. Р. Веснин. – Москва : Юрист, 2024. – 547 с.
12. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2025. – 394 с.

13.Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент» / О. С. Виханский. – Москва : МГУ, 2025. – 432 с.

14.Гвозденко, А. Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2025. – № 2. – С. 144–156.

15.Дедкова, И. Ф. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях информационного общества / И. Ф. Дедкова, А. А. Емтыль // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 7–1. – С. 117–119.

16.Лугуева, Д. М. Направления, требования и критерии разработки эффективной стратегии организации / Д. М. Лугуева, О. М. Алиев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 3. – С. 589–595.

17.Максимцев, М. М. Менеджмент / М. М. Максимцев, А. В. Игнатьева. – Москва : ЮНИТИ, 2023. – 548 с.

18.Никифорова, Е. В. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Экономика и управление. – 2024. – № 1 (8). – С. 2–10

19.Уткин, Э. А. Стратегическое планирование / Э. А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 2023. – 295 с.

20.Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Маркетинг, 2023. – 892 с.

21.Хорин, А. Н. Стратегический анализ : учебное пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – Москва : Эксмо, 2023. – 375 с.

22.Царенко, О. В. Классификация факторов конкурентных преимуществ отрасли регионов / О. В. Царенко // Экономическое пространство. – 2023. – № 2. – С. 13–25.

23.Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфуллин. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 566 с.

24.Шишкова, Г. А. Особенности управления конкурентоспособностью организации в современных условиях / Г. А. Шишкова, Е. А. Шишкова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2023. – № 1. – С. 43–45.

25.Экономика организации (предприятия) : учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. – Москва : КНОРУС, 2025. – 408 с.