

## АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Беликова Л.О., Василевская Е.С.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Авторы:

Беликова Любовь Олеговна, студентка 576 группы фармацевтического факультета ФГБОУ ВО ОмГМУ Минздрава России

Василевская Екатерина Сергеевна, к.фарм.н., доцент, заведующая кафедрой фармации ФГБОУ ВО ОмГМУ Минздрава России

Автор, ответственный за переписку:

Беликова Любовь Олеговна, студентка 576 группы фармацевтического факультета ФГБОУ ВО ОмГМУ Минздрава России, luba.belikova@mail.ru

**Резюме.** В структуре и содержании элементного состава аптечной организации выделяют внешнюю и внутреннюю среду, которые различными способами, посредством многочисленных факторов, влияют на работу этой организации в настоящем и будущем времени. Во внутренней среде выделяют две составные части: ресурсную, благодаря которой осуществляется внутриорганизационная деятельность и операционную, которая служит для преобразования имеющихся в аптечной организации ресурсов в нечто материальное. Рассматривая внешнюю среду аптечной организации, можно выделить факторы прямого и косвенного воздействия, которые в свою очередь составляют макросреду и микросреду организации. К факторам косвенного воздействия относятся факторы, находящиеся за пределами организации и не оказывающие прямого влияния (политические, экономические, технологические). Факторы прямого воздействия в свою очередь оказывают непосредственное влияние на работу организационного процесса в аптеке (поставщики, конкуренты, потребители). Одним из важнейших факторов косвенного воздействия является государственное регулирование, которое отвечает за регулирование деятельности аптечной организации на государственном уровне и уровне субъекта РФ. В задачи государственного регулирования входит постоянный контроль за соблюдением аптеками актуального законодательства на территории Российской Федерации, контроль за лицензированием фармацевтической деятельности, отслеживание и контроль финансовой и налоговой отчетности и другие виды контроля и регулирования фармацевтической деятельности. Для того чтобы организация работала в выгодном для себя режиме, руководителю и его подчиненным необходимо уметь справляться с влиянием возникающих внутри и за пределами аптечной организации факторов, используя в своей работе рациональные и оптимальные стратегии, для разработки которых необходимо применять различные методы стратегического анализа, такие как: SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ пяти сил Портера, сценарное планирование, анализ цепочки ценности. Для выбора действенного метода стратегического анализа руководителю и персоналу необходимо уметь составлять стратегии и понимать, чего именно организация должна достичь в период своей трудоемкой деятельности.

**Ключевые слова:** аптечная организация, внешняя среда, внутренняя среда, SWOT-анализ, PEST-анализ, стратегия.

Введение. В настоящее время, аптечные организации считаются незаменимой частью жизни каждого человека. Они обеспечивают лекарственными средствами и медицинскими изделиями все население планеты. Существование и развитие аптечных организаций напрямую зависит от потенциальных потребителей, поставщиков, производителей лекарственных средств и медицинской техники, конкурентов. Косвенное влияние на деятельность аптек имеют политика, развитие научно-технической базы мирового сообщества, возникновение экономических кризисов, ситуационные изменения в мировом рынке. Актуальность данной темы заключается в том, что постоянные изменения в законодательной базе, потребности и уровень спроса потенциальных потребителей, растущая развитость конкурентного влияния, сложность проведения доклинических и клинических испытаний лекарственных средств, приводят к утяжелениям и затруднениям в работе аптечных организаций и обязывают руководителей организаций к постоянному изменению своих стратегических решений. Факторы внутренней среды усложняют работу аптеки, а в сумме с факторами внешней среды возникает необходимость разработки усовершенствованных условий выживания и ускоренного развития организационной структуры.

Все, что находится в окружении и непосредственно внутри аптечной организации составляет ее общую среду (рисунок 1). К общей среде аптечной организации относятся ее внутренняя среда со всем персоналом, товарным ассортиментом, происходящими процессами и другими составляющими, а также внешняя среда, включающая потребителей, конкурентов, поставщиком, влияние политики и государства.

Внутренняя среда, как часть общей среды, находящаяся в рамках организации

Внутренняя среда фармацевтической организации – внутренние процессы и факторы организации, в результате которых происходит преобразование имеющихся ресурсов в товары, в последующем предлагаемые рынку. Она подвержена факторам, которые непосредственно связаны с деятельностью одного человека или общества в целом. При проведении внутреннего анализа организации перед руководителем или ответственным лицом ставится цель выявления потенциала развития организации за счет внутренних ресурсов, при этом изучается устройство организации, к которому можно отнести умелое планирование, организация экономии, финансов и производства [7].

Внутренняя среда содержит в своем составе раздел с имеющимися в организации ресурсами и раздел с операционными процессами.

Раздел, содержащий ресурсы определяет деятельность фармацевтических организаций на всех этапах их развития и является неотъемлемой частью для проведения стратегического анализа. В данных раздел входит все то, чем аптечная организация пользуется на этапах собственного жизненного цикла. В него входят:

- работники, преимущественно со средним или высшим фармацевтическим образованием;
- руководители аптечной организации;
- денежные средства и финансы, которыми обладает аптека, в том числе уставный капитал;
- уровень развитости менеджмента;
- лекарственные средства и медицинские изделия.

Раздел с операционными процессами включает в себя все процессы фармацевтической деятельности для преобразования ресурсов в готовый товар или услугу. Операционная часть аптечной организации заключается в определении содержания и построения стратегий относи-

тельно процессов поставок товаров аптечного ассортимента, а также для их последующей продажи [21]. Для производственных аптечных организаций актуальна такая операционная часть как производство, со всеми вытекающими из себя процессами.

Во внутренней среде можно выделить ситуационно возникшие факторы, оказывающие влияние на аптечные организации, на которые в основном оказывают воздействие решения руководства, а в некоторых случаях поведение персонала и коммуникационные отношения в коллективе. К элементам внутренней среды относятся организационное производство, работники различных должностей, организация управления и маркетинга, финансы, учет и налоги [28].

Внешняя среда, как часть общей среды, находящаяся за рамками организации

Внешняя среда аптечной организации сосредотачивает в себе все факторы, которые могут повлиять на работу аптеки со стороны. Главное отличие внешних факторов от факторов внутреннего воздействия в том, что самостоятельно аптечная организация не может их изменить, но может подстроиться и изменить свою деятельность относительно их возникновения [28].

Факторы, возникающие во внешней среде, являются динамично изменяющимися и подвержены действию различных условий. Условия, влияющие на внешнюю среду, являются объективно независимыми и организация неспособна самостоятельно их контролировать. Данные условия могут оказывать прямое или косвенное воздействие на организацию и провоцировать положительный либо отрицательный результат.

Определенно значимой областью для построения стратегии является способность руководителя и персонала реагировать и вовремя анализировать происходящие изменения во внешней среде. Внешние факторы собирают в себе большое количество действующих лиц и факторов в своем элементном составе. Выделяются такие категории факторов как потенциальные потребители, закрепленные на

рынке и вновь появляющиеся конкуренты, система общественного здравоохранения, поставщики, налоговые организации и многие другие. Данные факторы в полной мере отражают действие экономических закономерностей рыночной экономики и ее прогрессивное и динамичное изменение [7].

Факторы, влияющие на внешнюю среду организации, усиливают принципиальное значение для ее характеристики и требуют постоянного переосмысления, расширения и проектирования на объект исследования [10].

Во внешней среде можно выделить факторы неявного или косвенного и явного или прямого воздействия.

Факторы неявного и не прямого воздействия включают в себя все изменения, происходящие в мире рыночной экономики и законодательства страны. Постоянно изменяющийся технологический процесс в фармацевтической деятельности косвенно влияет на работу аптечной организации и приводит к затруднениям в ее работе. Обновление законодательной базы определяет саму структуру аптечных организаций, регулирует их работу, устанавливает цены на товарный ассортимент. Ключевой особенностью законодательных факторов, как факторов неявного воздействия, является полный надзор и регулирование в области фармации. Изменения, которые происходят в политике, также влияют на работу фармацевтической деятельности и зачастую не в лучшую сторону. Проблематичность в изучении данных факторов заключается в их непрерывном обновлении и появлении, и руководители аптечных организаций, а также персонал аптек, попросту могут не успевать все отслеживать.

К факторам явного или прямого воздействия относят близкое к аптеке окружение. Сюда можно отнести потенциальных покупателей, конкурентные аптечные организации, частоту и качество поставок, поставщиков. Если рассматривать все эти факторы как один общий, то можно сделать вывод о том, что к факторам явного воздействия относят те фак-

торы, которые напрямую влияют на финансовое положение аптечной организации, приносят прибыль или убытки [8].

Государственное регулирование работы аптечных организаций

Один из высоко значимых факторов явного воздействия внешней среды – это государственное регулирование аптечных организаций, которое представляет собой собрание различных управленческих методологий, вносящих существенные коррективы на всех этапах жизненного цикла не только аптечной организации, но и фармацевтической деятельности в целом.

Государственное регулирование представляет собой совокупность принципов и идей, подчиняемых законодательству и выполняющих функцию контроля в определенной области [9]. Государственное регулирование фармацевтической деятельности выполняется с целью эффективного использования аптечными организациями ресурсов и своевременным доведением до потребителей товарного ассортимента аптек. Регулирование, подвластное государству, можно отнести к факторам явного воздействия внешней среды аптечной организации.

Фармацевтическую деятельность полностью контролирует Министерство здравоохранения Российской Федерации и уполномоченные им органы. Аптечные организации – это организации высокой социальной значимости, поэтому их структура, области выполняемой деятельности, товарный ассортимент, штат сотрудников находится под контролем государственных органов. Таким образом, при разработке стратегии развития аптечной организации необходимо учитывать вопрос о государственном влиянии на все области выполняемой деятельности.

В Федеральном законе № 323-ФЗ от 21.11.2011г. «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» описаны права и обязанности фармацевтических работников, а также ограничения на осуществление фармацевтической де-

ятельности и урегулирование конфликтов, поэтому государственное регулирование является не только внешним фактором, но и внутренним [5].

Ориентация ассортиментной политики аптечных организаций целиком и полностью контролируется государственными органами и многочисленными законодательными актами. Направление контроля товарного ассортимента можно разделить на несколько категорий:

- комплектование формулярных перечней и документации;
- образование перечней лекарственных средств, посредством рецептурного и безрецептурного отпуска;
- введение постоянного и обязательного списка лекарственных средств, которые должны находиться в ассортименте аптечных организаций.

Важную роль в государственном регулировании аптек берет на себя процесс лицензирования фармацевтической деятельности. Без получения определенного вида лицензии аптечная организация не вправе осуществлять свою деятельность. Имея лицензию на фармацевтическую деятельность, аптечная организация имеет право на хранение лекарственных средств и лекарственных препаратов, розничную торговлю и отпуск лекарственных препаратов для медицинского применения. В случае если аптека в своей структуре имеет рецептурно-производственный отдел, то необходима лицензия на изготовление лекарственных препаратов [3].

Регулирующей функцией государства в области реализации лекарственных средств является регулирование цен на лекарственные препараты для медицинского применения. Регламентируется расчет предельно отпускных цен лекарственных препаратов. Существует государственный реестр лекарственных средств, содержащий перечень лекарственных препаратов, которые прошли государственную регистрацию, перечень фармацевтических субстанций, которые

входят в состав лекарственных препаратов. Государственный реестр лекарственных средств содержит в себе не только перечни, но и полную информацию о лекарственных препаратах и фармацевтических субстанциях, которая необходима для фармацевтических и медицинских специалистов [1, 2, 4].

В государственном регулировании фармацевтической деятельности можно выделить основные направления:

- издание, принятие, редактирование законодательной базы, которая регулирует работу аптечных организаций, формирует их ассортимент;
- контроль и формирование товарного ассортимента и его составляющих;
- координирование ценовой политики;
- нормирование лицензионной деятельности фармацевтических предприятий.

Внутренний и внешний стратегический анализ аптечных организаций

Стратегический анализ организации - это важнейший фактор в разработке плана для создания более продуктивной и конструктивной работы организации. Стратегический анализ относится к процессу исследования организации и является рабочей схемой для разработки интенсивной и плодотворной стратегии [17].

Стратегия в управлении представляет собой гарантию стабильного развития организации и позволяет существенно сократить время для принятия управленческих решений. Разработка стратегии не уводит организацию от образования кризисных моментов, но в значительной мере может способствовать снижению первичного или повторного возникновения и развития рисков [6].

Процесс стратегического анализа аптечной организации можно условно разделить на пять частей:

- определение целей, включающее определение долгосрочных и краткосрочных целей, которые должны быть реалистичными и соответствовать политике аптечной организации;

- сбор и анализ информации, способствующей достижению поставленных ранее целей и расширению знаний, например, о конкурентах или потенциальных потребителях;

- построение стратегии. После определения целей и завершения информационного анализа данных определяются ресурсы, которыми в настоящее время обладает организация, выделяются области, в которых необходима поддержка внешних ресурсов. Также необходимо учитывать риски провала стратегии, поэтому стратегий разрабатывается несколько;

- реализация стратегии. После определения структурированного подхода переходят к его реализации. В случае провала стратегии необходим переход к другому стратегическому плану;

- оценка и контроль разработанной стратегии. Разработанная стратегия может оказаться успешной или провальной. В случае получения отрицательного результата руководству необходимо пересмотреть планы организации на будущее, изменить тактику рассмотрения возникающих факторов, заново оценить их влияние и принять соответствующие меры. Если же после выполнения стратегии организация пришла к положительному результату, то необходимо в будущем не полностью изменять тактику, а дорабатывать и улучшать имеющуюся.

Стратегический анализ внутренней и внешней среды аптечной организации рекомендуется проводить одновременно, для точного выявления исходного уровня организации, так как факторы внутреннего и внешнего воздействия на аптеку тесно связаны друг с другом. Факторы внешней среды оказывают веское влияние на формирование факторов внутренней среды [8].

Внутренний стратегический анализ дает понимание о положительных и отрицательных сторонах функционирования компании. В рамках проведения стратегического анализа и выбора стратегической позиции оцениваются сильные и слабые стороны организации, а также разрабатывается стратегия, с помощью

которой можно улучшить работу организации.

Внутренний стратегический анализ начинается с оценки эффективности, будущего потенциала организации, ее способности к дальнейшему росту и развитию. Также необходимо учитывать прошлое организации, а именно ее достижения в направлении своей деятельности и провалы, с разработкой плана их решения.

Стратегический анализ, используемый для оценки внутренней среды аптечной организации, включает:

- общую характеристику организации, включающую информацию о наименовании, местоположении, формы собственности, описания стратегического плана, имиджа и модели организации;
- финансово-экономический анализ структуры капитала, использования основных и оборотных средств, показателей ликвидности организации;
- анализ ассортимента организации, объемы производства, реализации, оценку качества продукции, анализ рентабельности и динамики себестоимости продукции;
- проведение анализа маркетинговой деятельности, для выявления ширины, глубины ассортимента, методов успешного продвижения, структуры и динамики продаж в целом, а также анализ издержек и оценка службы маркетинга;
- анализ трудовых ресурсов, включающий выявление уровня текучести кадров, организационной культуры, системы мотивации.

В стратегическом анализе внутренней среды организации используется комплексная система анализа – SWOT-анализ, которая позволяет оценить фактическое положение организации и перспективы развития. Данный вид анализа используется как для оценки внутренней, так и внешней среды аптечной организации. Анализ сильных и слабых сторон организации должен основываться исклю-

чительно на настоящей рыночной ситуации и клиентоориентированности. Сильные стороны имеют смысл, когда они дают реальную пользу организации и в дальнейшем приводят к закреплению ее на рынке, дальнейшем развитии и устойчивой конкурентоспособности [28].

Для достижения целей стратегии необходимы знания о слабых и сильных сторонах аптечной организации, которые могут навредить развитию и прекращению стабильного роста или вовсе привести к провалу стратегии и завершению работы организации [21].

После проведения внутреннего анализа необходимо проводить внешний обзор ситуаций, а именно изучение внешних факторов прямого и косвенного развития, которые могут как потенцировать рост организации, так и усугублять регрессию [26].

Чтобы провести внешний стратегический анализ необходимо проанализировать и изучить функционирование рынка в целом, выявить потребности потребителей, оценить достоинства и недостатки конкурентов. Нужно измерить удовлетворенность потенциальных потребителей товарами ассортимента организации и товарным ассортиментом непосредственных конкурентов.

Для достижения стратегического планирования в организации учеными и опытными менеджерами были разработаны специальные инструменты, которые определяют выполнение стратегического анализа и в конечном итоге приводят к выполнению поставленной цели [9].

Инструменты стратегического анализа:

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ;
- анализ пяти сил по Майклу Портеру;
- сценарное планирование;
- анализ цепочки ценности.

Рассмотрим каждый вид анализа подробнее.

SWOT (Strengths, weakness, opportunities, and threats) – это вид стратегического анализа, который используется для оценки уровня конкурентоспособности

организации любого вида. Этот вид анализа применим и к аптечным организациям, так как позволяет выделить слабые и подчеркнуть сильные стороны аптеки [34].

SWOT-анализ помогает выяснить какие слабые и сильные стороны есть у организации, на что нужно сделать упор и улучшить, а что необходимо оптимизировать или вовсе убрать из организационного устоя. Также данный вид анализа позволяет выявить возможности, присущие дальнейшему поддержанию высокого уровня аптеки и угрозы, из-за которых происходит упущение конкурентного преимущества [22, 24, 32, 33].

При проведении SWOT-анализа выделяют (рисунок 2):

- сильные стороны (Strengths). На данном этапе происходит определение преимуществ организации над конкурентами. Примерами могут быть репутация аптечной организации, позиционирование на рынке, хорошая клиентоориентированность;

- слабые стороны (Weakness). Определение слабых сторон организации. Эти факторы могут включать в себя долги перед поставщиками, слабую позицию организации на рынке, недостаток бюджета, многочисленные кредиты;

- возможности (Opportunities). Возможности – это факторы, которые могут дать организации конкурентное преимущество, например, хорошее месторасположение, высококвалифицированные кадры, привлекательная для потребителей ценовая политика;

- угрозы (Threats). Угрозами называются те факторы, которые необходимо как можно скорее истребить, чтобы организации не приостановила свою деятельность. Примером угроз в аптечной организации могут стать завышенные цены в сравнении с ценами конкурентов, небрежное общение работников организации с клиентами [17].

PEST-анализ. Данный вид стратегического анализа предназначен для выявления внешнего окружения компании. С помощью данного вида анализа можно выделить наиболее важные влияющие

факторы. Согласно построению методологии PEST-анализа выделяют политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Techological) факторы внешней среды (рисунок 3). Факторы, входящие в анализируемые при PEST-анализе влияют на деятельность аптечных организаций, и при правильном построении стратегии аптека может добиться высокого уровня среди своих конкурентов [30, 34].

Политические факторы влияют на организацию с внешней стороны, так как для их оценки необходимо уметь анализировать политическую ситуацию мирового сообщества. Политика может влиять на работу организацию косвенно, в случае происходящих изменений в мировой политике, и прямо, если политическая обстановка изменилась внутри страны организации. Так, например, аптечная организация ощущает влияние политических факторов при ежегодном изменении перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств [27]. Постоянно изменяющаяся экономика, возникающие кризисы, как в стране, так и в мире в целом, также неизбежно влияет на оптимизацию работы аптечных организаций. С помощью социального компонента данного вида анализа определяются потребительские предпочтения. Так как одной из функций аптечной организации является социальное обеспечение товарами аптечного ассортимента, поэтому изучение потребительского спроса является ключевым моментом в организации работы аптек. Технологический компонент по большей степени относится к производственной фармацевтической деятельности, а именно разработке новых субстанций и лекарственных препаратов, новых лекарственных форм, что в дальнейшем позволяет закрепиться производителям на рынке. Результатом проведения PEST-анализа является заполненная матрица с отражением факторов макросреды и силы их влияния на существование и работу ап-

течной организации. Факторы оцениваются в различных единицах измерения [11, 25].

Анализ пяти сил Портера (Porter five forces analysis). Этот вид стратегического анализа был введен в 1979 году М. Портером и изначально использовался исключительно бизнесменами в крупных компаниях. В настоящее время анализ пяти сил используется как крупными, так и маленькими организациями. Сущность метода заключается в оценке микроэкономического окружения организации. Анализ проводится для определения рыночной власти поставщиков и потребителей, угрозы появления новых участвующих в рынке элементов, угрозы появления новых товарозаменителей, уровня конкурентной борьбы. Каждая из представленных сил Портера анализируется отдельно и независимо друг от друга делаются выводы, на основе которых формируется матрица факторов среды, которые оказывают ключевое воздействие на работу организации [14].

К пяти силам М. Портера относятся (рисунки 4) [31]:

- конкурентная борьба. Проводится определение количества и качества существующих конкурентов. Например, сколько аптечных организаций находится в близких пределах от месторасположения исследуемой организации, кто они, какое качество у их товаров, какое количество средств используется для рекламирования;
- власть поставщиков на рынке. Необходимо оценить важность поставщиков, найти потенциальных заменителей, так как поставщики существенно влияют на работу аптечной организации и в случае разрыва партнерских отношений необходимо перестроиться на работу с другими ответственными организациями по поставке товаров;
- власть потребителей на рынке, которая может привести к изменению политики рыночного ценообразования;
- угроза появления продуктов-заменителей. Оценка вероятности того, что

потенциальные покупатели найдут замену фармацевтической услуге исследуемой аптечной организации или более низкую стоимость товара у конкурентной организации;

- угроза появления новых игроков на рынке. Определение возможности влияния на появление новых конкурентов, а также установление низких или высоких входных барьеров в фармацевтическую отрасль.

Сценарное планирование. В качестве нового метода прогнозирования сценарное планирование впервые было введено американским экономистом Германом Каном в 40-х годах прошлого столетия, который описывал свое открытие как гипотетическую последовательность событий для изучения причинно-следственных связей. Первая попытка концептуального осмысления планирования по сценарию была предложена уже в 1960-х годах М. Берже. Сценарное планирование представляет собой способ конструирования возможных вариантов развития факторов внешней среды, что позволяет управленческим силам организаций, в том числе и аптечным организациям, анализировать и определять различные варианты поведения в сложившихся непредсказуемых ситуациях [20]. Благодаря данному виду стратегического анализа можно выявить причинно-следственные связи между социальными процессами и явлениями [16]. Под данным термином подразумевается не только разработка различных сценариев возникших ситуаций, но и комплекс принятия и утверждения управленческих решений в рамках развития дальнейшего стратегического планирования [13, 19].

Анализ цепочки ценности (Value chain). Данный вид стратегического анализа был введен М. Портером в 1985 году в написанной им книге о конкурентном преимуществе, в которой было описано как достигнуть уровня производительности в борьбе с конкурентами. Эта книга содержит информацию о правильной разработке концепции для современной



организации и поддержания ее на высоком конкурентном уровне. Данную концепцию широко применяют при изучении внутреннего строения и прогнозирования будущего для аптечных организаций. Во время выполнения анализа цепочки ценности управленческий персонал организации выделяет направления своей деятельности, для определения более эффективных аспектов, в изучаемые направления входит как основная, так и вспомогательная деятельность. После завершения сбора необходимой информации происходит ее ранжирование для повышения качества видов работ. Общая ценность организации измеряется ее общей выручкой, поэтому на каждом этапе данного вида анализа необходимо выделять информацию и показатели производительности и брака, а также не забывать о финансовых показателях. Также необходимо изучить деятельность конкурентов, что является недостатком данного метода стратегического анализа, так как в основном необходимая для анализа информация строго конфиденциальна [12].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Государственный реестр лекарственных средств Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://grls.rosminzdrav.ru/> свободный – [Дата обращения: 22.09.2021].
2. Постановление Правительства РФ от 29.10.2010 № 865 «О государственном регулировании цен на лекарственные препараты, включенные в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_106310/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_106310/) свободный – [Дата обращения: 23.09.2021].
3. Постановление Правительства РФ от 22.12.2011 № 1081 «О лицензировании фармацевтической деятельности». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_124279/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124279/) свободный – [Дата обращения: 23.09.2021].
4. Федеральный закон «Об обращении лекарственных средств» от 12.04.2010 № 61 - ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_99350/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99350/) свободный – [Дата обращения: 23.09.2021].
5. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от

Заключение. Анализ внутренней и внешней среды зачастую тесно связаны между собой. Для того чтобы прогнозировать внутреннюю работу аптечной организации, необходимо учитывать факторы внешнего воздействия, уровень спроса, развитость конкурентов, надежность поставщиков, политическую ситуацию в стране, актуализацию законодательной базы. Все факторы внешнего прямого и косвенного воздействия определяют эффективность руководства и управленческой работы непосредственно внутри самой организации. На данный момент существует достаточное количество методов для исследования воздействия различных факторов на деятельность аптечной организации, что помогает квалифицированным и ответственным руководителям и персоналу при эффективном их использовании добиваться успехов в профессиональной деятельности, занимать все большую долю розничного фармацевтического рынка, повышать производительность труда, формировать лояльность потребителей.

- 21.11.2011 № 323-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/) свободный – [Дата обращения: 23.09.2021].
6. Adilova D.A., Kulibaev B.T. Theoretical foundations for developing a company's development strategy. *Jekonomika i sovremennyj menedzhment: teorija i praktika*. 2015; 52; 38 - 45. Russian (Адилова Д.А., Кулибаев Б.Т. Теоретические основы разработки стратегии развития компании. *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*. 2015; 52; 38 - 45).
7. Afanas'ev K. S., Kazennov A.S., Popov M.V. State regulation of the economy as a means of economic policy. *Izdatel'stvo LGU im. A. S. Pushkina*. 2011; 148. Russian (Афанасьев К.С. Казеннов А.С., Попов М.В. Государственное регулирование экономики как средство экономической политики. *Издательство ЛГУ им. А. С. Пушкина*. 2011; 148).
8. Aljab'eva M.V., Vladimirova V.G. Economic and marketing analysis in the system of ensuring the economic security of the enterprise and its improvement. *Rusajns*. 2018; 336. Russian (Алябьева М.В., Владимирова В.Г. Экономический и маркетинговый анализ в системе обеспечения экономической безопасности предприятия и его совершенствование. *Русайнс*. 2018; 336).

9. Arshunina M. The external environment of the enterprise. LAP Lambert Academic Publishing. 2016; 220. Russian (Аршунина М. Внешняя среда предприятия. LAP Lambert Academic Publishing. 2016; 220).
10. Breslavceva N. A., Vasjutina Ju. N. Analysis of the external environment as part of the scientific and analytical support of the strategic management accounting system at a printing company. Uchet i statistika. 2011; 3; 17–18. Russian (Бреславцева Н.А., Васютина Ю.Н. Анализ внешней среды как часть научно-аналитического обеспечения системы стратегического управленческого учета на полиграфическом предприятии. Учет и статистика. 2011; 3; 17–18).
11. Bushina N.S., Vlasova O.V. Development of a strategy for increasing the competitiveness of a pharmacy organization in the regional pharmaceutical market. Problems and prospects for the development of state and municipal administration. Sbornik nauchnyh statej mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Jugo-zapadnyj gosudarstvennyj universitet. 2016; 26-30. Russian (Бушина Н.С., Власова О.В. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности аптечной организации на региональном фармацевтическом рынке. Проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления. Сборник научных статей международной научно-практической конференции. Юго-западный государственный университет. 2016; 26-30).
12. Druri K. Management and production accounting. Vvodnyj kurs: ucheb. dlja studentov vuzov. Juniti-Dana. 2016; 735. Russian (Друри К. Управленческий и производственный учёт. Вводный курс: учеб. для студентов вузов. Юнити-Дана. 2016; 735).
13. Dzhillingem M., Lajsons K. Procurement management. Moskva. Jurajt-Izdat. 2010; 117. Russian (Джиллингем М., Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью. Москва. Юрайт-Издат. 2010; 117).
14. Dzhohan M. Key ideas. Michael Porter. «Mann, Ivanov i Ferber». 2013; 272. Russian (Джоан М. Ключевые идеи. Майкл Портер. «Манн, Иванов и Фербер». 2013; 272).
15. Egorshin A.P., Gus'kova I.V. Strategic management. Infra-M. 2017; 292. Russian (Егоршин А.П., Гуськова И.В. Стратегический менеджмент. Инфра-М. 2017; 292).
16. Kan G. Using scripts. Hudson Istitute. 2016. Russian (Кан Г. Использование сценариев. Hudson Istitute. 2016).
17. Korobov D.Ju. Swot analysis method in strategic management. Zhurnal nauchnyh i prikladnyh issledovanij. 2016; 1; 21 - 22. Russian (Коробов Д.Ю. Метод Swot анализа в стратегическом управлении. Журнал научных и прикладных исследований. 2016; 1; 21 - 22).
18. Korotkov Je.M., Soldatova I.Ju. Fundamentals of Management: Textbook. Dashkov i K, Akademcentr. 2013; 272. Russian (Коротков Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие. Дашков и К, Академцентр. 2013; 272).
19. Kuz'min A. M., Vysokovskaja E. A. Scenario planning. Metody menedzhmenta kachestva. 2012; 6; 35. Russian (Кузьмин А. М., Высоковская Е. А. Сценарное планирование. Методы менеджмента качества. 2012; 6; 35).
20. Lindgren M., Bandhol'd H. Scenario planning: the link between the future and strategy. Korporativnyj menedzhment. Moskva 2011. Russian (Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. Корпоративный менеджмент. Москва 2011).
21. Merkulova E.Ju., Shebunjaeva E.A. Strategic analysis of the internal environment of the enterprise. Social'no- jekonomicheskie javlenija i processy. 2017; T.12; 5; 91 - 99. Russian (Меркулова Е.Ю., Шебунаяева Е.А. Стратегический анализ внутренней среды предприятия. Социально-экономические явления и процессы. 2017; Т.12; 5; 91 - 99).
22. Mokronosov A.G., Mavrina A.N. Competition and competitiveness: a textbook. Ekaterinburg. Eral. un-t. 2014; 194. Russian (Мокроносов А.Г., Маврина А.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие. Екатеринбург. Ерал. ун-т. 2014; 194).
23. Shifrin M. B. Strategic Management: A Textbook for Academic Bachelor's Degree. Izdatel'stvo Jurajt. 2017; 321. Russian (Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата. Издательство Юрайт. 2017; 321).
24. Suhova O.V., Churkina V.S. Application of the SWOT analysis method in the study of the organization's management system. Student. Aspirant. Issledovat'. 2016; 9 (15); 75-80. Russian (Сухова О.В., Чуркина В.С. Применение метода SWOT анализа в исследовании системы управления организации. Студент. Аспирант. Исследовать. 2016; 9 (15); 75-80).
25. Taranushich D.M., Shidakova E.E. PEST analysis as a method of strategic analysis. Sovremennyj nauchnyj vestnik. 2016; 1; 43 - 49. Russian (Таранушич Д.М., Шидакова Е.Е. PEST-анализ как метод стратегического анализа. Современный научный вестник. 2016; 1; 43 - 49).
26. Vlasova O.V. Optimization of the use of the resource potential of a medical organization. Politika, jekonomika i innovacii. 2017; 5 (15); 13. Russian (Власова О.В. Оптимизация использования ресурсного потенциала медицинской организации. Политика, экономика и инновации. 2017; 5 (15); 13).
27. Vyprickaja G.V. External and internal analysis of the financial condition. Mezhdunarodnyj zhurnal jeksperimental'nogo obrazovanija. 2015; 2-1; 103-104. Russian (Выприцкая Г.В. Внешний и внутренний анализ финансового состояния.

Международный журнал экспериментального образования. 2015; 2-1; 103-104).

28. Zjukin D.A., Vlasova O.V. Assessment of the use of resource provision in the health care system. *Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamental'nyh issledovanij*. 2016; 11-2; 301-304. Russian (Зюкин Д.А., Власова О.В. Оценка использования ресурсного обеспечения в системе здравоохранения. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2016; 11-2; 301-304).

29. Gurel M. SWOT analysis: A Theoretical Review. M. Gurel. *The Journal of International Social Research*, Vol. 10, Issue 51. 994-1006.

30. Joseph Kim-Keung Ho. Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. Joseph Kim-Keung Ho. *European academic research*, Vol. II, Issue 5. 2014. 6478-6492.

31. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy». Michael E. Porter. *Harvard Business Review*, January. 2008. 86.

32. Olson D. L. Supply Chain Information Technology. D.L. Olson. *Business Expert Press*. 2014. 136.

33. Ommani A. R. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis for farming system business management: a case of wheat farmers of Shadervan DT. A.R. Ommani. *Shoushtar Township, Iran*. 2011. 9448-9454.

34. Shabanova L.B. Pest - analysis and swot - analysis as the most important tools to strengthen the competitive advantages of commercial enterprises. L.B. Shabanova, M.G. Akhmadeev, G.N. Ismagulova, L.N. Salimov. *Mediterranean journal of social sciences*. 2017. 705-709. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n3p705