

Менеджмент

УДК 331.526

**Бонецький Орест Олегович**

*кандидат економічних наук, асистент кафедри фармації та біології*

*Львівський національний університет*

*ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

**Бонецкий Орест Олегович**

*кандидат экономических наук, ассистент кафедры фармации и биологии*

*Львовский национальный университет*

*ветеринарной медицины и биотехнологий имени С.З. Гжицкого*

**Bonetskyy Orest**

*PhD, Assistant of the Department of Pharmacy and Biology*

*Stepan Gzhytskyi National University of*

*Veterinary Medicine and Biotechnologies*

*ORCID: 0000-0002-5797-0310*

**Новікевич Ольга Томківна**

*кандидат фармацевтичних наук,*

*старший викладач кафедри фармації та біології*

*Львівський національний університет*

*ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

**Новикевич Ольга Томковна**

*кандидат фармацевтических наук,*

*старший преподаватель кафедры фармации и биологии*

*Львовский национальный университет*

*ветеринарной медицины и биотехнологий имени С.З. Гжицкого*

**Novikevych Olha**

*PhD, Senior Lecturer of the Department of Pharmacy and Biology*

*Stepan Gzhytskyi National University of*

*Veterinary Medicine and Biotechnologies*

*ORCID: 0000-0002-4844-3228*

**Грицина Мирослава Романівна**

*кандидат біологічних наук, доцент кафедри фармації та біології  
Львівський національний університет  
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

**Грицына Мирослава Романовна**

*кандидат биологических наук, доцент кафедры фармации и биологии  
Львовский национальный университет  
ветеринарной медицины и биотехнологий имени С.З. Гжицкого*

**Hrytsyna Myroslava**

*PhD, Associate Professor of the Department of Pharmacy and Biology  
Stepan Gzhytskyi National University of  
Veterinary Medicine and Biotechnologies  
ORCID: 0000-0002-9254-6590*

## **УПРАВЛІННЯ ЗАТРЕБУВАНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ**

## **УПРАВЛЕНИЕ ВОСТРЕБОВАННОСТЬЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ В УКРАИНЕ**

## **MANAGING THE DEMAND FOR PHARMACEUTICAL STAFF IN UKRAINE**

***Анотація.** Фармацевтична галузь в Україні динамічно розвивається, хоча не все проходить безболісно. Однією із головних проблем цієї галузі є дефіцит кадрів. Це характерна ситуація для таких галузей економіки, які перебувають в процесі активного розвитку.*

*У статті проведено аналіз ринку праці у фармації з 2017 р. дотепер, виявлено системну нестачу кадрів і запропоновано низку заходів для управління затребуваністю кадрів.*

*Так, встановлено, що в доковідний період зростала кількість вакансій провізорів і фармацевтів (за новою класифікацією це фармацевти та*

помічники фармацевта), але у 2020 р., з початком пандемії, все змінилося. Сьогодні фармацевтичний ринок відчуває нестачу провізорів (тобто фармацевтів за новою класифікацією) і насичення асистентами фармацевта. Темпи зростання попиту на фармацевтів (провізорів) є стабільно вищими, ніж їх пропозиція на ринку праці.

У 2021 р. міністерство економіки внесло зміни до класифікатора професій, що зумовило деяку плутанину в термінах, тому приходиться щораз їх уточняти. Це стосується передусім аналізу в динаміці, адже дані підписані за актуальними на той час вимогами, вимоги різні і це погіршує сприйняття інформації, розгорнутої в часі.

З метою управління затребуваністю кадрів у фармації автори виокремили два блоки заходів. Перший – стосується роботодавців і полягає у збільшенні соціального пакету для працівників. У роботі доведено, що це є одночасно і матеріальним, і моральним стимулюванням (через піраміду потреб Маслоу). Використані для аналізу дані щодо оплати праці, взяті з різних джерел, суттєво відрізняються. Так, дані Державного центру зайнятості щодо зарплат працівників фармації є значно нижчими від даних з інших джерел, тому ресурс для збільшення соціального пакету у роботодавців є.

Другий блок заходів стосується підготовки фахівців вищими начальними закладами. Мова йде про збільшення кількості вищих навчальних закладів, які готують кадри для фармації і про зменшення бюрократизованості навчального процесу.

В подальшому проблему дефіциту кадрів легко вирішити не вдасться і вона ще буде актуальною деякий тривалий час.

**Ключові слова:** фармація, управління кадрами, підготовка кадрів, дефіцит кадрів.

**Анотація.** Фармацевтическая отрасль в Украине динамично развивается, хотя не все проходит безболезненно. Одной из главных

*проблем этой отрасли есть дефицит кадров. Это характерная ситуация для таких отраслей экономики, которые находятся в процессе активного развития.*

*В статье проведен анализ рынка труда в фармации с 2017 г. до сих пор, выявлен системный недостаток кадров и предложен ряд мер по управлению востребованностью кадров.*

*Так, установлено, что в доковидный период росло количество вакансий провизоров и фармацевтов (по новой классификации это фармацевты и помощники фармацевта), но в 2020 г. с началом пандемии все изменилось. Сегодня фармацевтический рынок испытывает недостаток провизоров (т.е. фармацевтов по новой классификации) и насыщения ассистентами фармацевта. Темпы роста спроса на фармацевтов (провизоров) стабильно выше, чем их предложение на рынке труда.*

*В 2021 г. министерство экономики внесло изменения в классификатор профессий, что обусловило некоторую путаницу в терминах, поэтому приходится каждый раз их уточнять. Это касается прежде всего анализа в динамике, ведь данные подписаны по актуальным в то время требованиям, требования разные и это ухудшает стремление информации, развернутой во времени.*

*С целью управления востребованностью кадров в фармации авторы выделили два блока мероприятий. Первый – касается работодателей и состоит в увеличении социального пакета для работников. В работе доказано, что это одновременно и материальное, и моральное стимулирование (через пирамиду потребностей Маслоу). Используемые для анализа данные по оплате труда, взятые из разных источников, существенно отличаются. Так, данные Государственного центра занятости по зарплатам работников фармации значительно ниже данных из других источников, поэтому ресурс для увеличения социального пакета у работодателей есть.*

*Второй блок мер касается подготовки специалистов высшими начальными заведениями. Речь идет об увеличении количества вузов, которые готовят кадры для фармации и об уменьшении забюрократизированности учебного процесса.*

*В дальнейшем проблему дефицита кадров легко решить не удастся и она еще будет актуальна некоторое длительное время.*

**Ключевые слова:** *фармация, управление кадрами, подготовка кадров, дефицит кадров.*

**Summary.** *The pharmaceutical industry in Ukraine is dynamically developing in Ukraine, however not everything is painless. One of the main problems of this industry is staff shortage. The situation is typical for similar sectors of the economy, which are in the process of active development.*

*The article analyzes the labor market in pharmacy from 2017 until now, reveals a systemic shortage of personnel and offers a number of measures to manage the demand for workforce.*

*Thus, it was found that in the pre-Covid period, the number of vacancies for provisors and pharmacists increased (according to the new classification, these are pharmacists and pharmacist assistants), but in 2020, with the outbreak of the pandemic, everything changed. Nowadays, the pharmaceutical market is experiencing a lack of provisors (i.e. pharmacists according to the new classification) and an abundance of pharmacist assistants. The growth rate of demand for pharmacists (provisors) is consistently higher than their supply in the labor market.*

*In 2021, the Ministry of Economy introduced changes to the classifier of professions, which led to some confusion in the terms, therefore they have to be clarified each time. This applies primarily to analysis in dynamics, because the data is signed according to the requirements that were relevant at that time, the requirements are different, and this worsens the understanding of information deployed in time.*

*In order to manage the demand for staff in pharmacy, the authors have identified two blocks of measures. The first concerns employers and consists in increasing the social package for employees. The paper proves that this is both a material and moral stimulus (through the pyramid of Maslow's needs). The wage data used for the analysis, taken from different sources, differ significantly. Thus, the data of the State Employment Center on the wages of pharmacy workers are much lower than the data from other sources, so employers possess the resources to increase the social package.*

*The second block of measures concerns the training of specialists in higher education institutions. We are talking about increasing the number of higher education institutions that train personnel for pharmacy and reducing the amount of bureaucracy in the educational process.*

*In the future, the problem of personnel shortage will not be easily solved and still be relevant for a long time.*

**Key words:** *pharmacy, staff management, personnel training, staff shortage.*

**Вступ.** Фармацевтична галузь в Україні стрімко розвивається, хоча цей розвиток не завжди поєднується із зростанням. Не дивно, що в Україні тривалий час спостерігається дефіцит фармацевтичних кадрів. На престижність цієї професії негативно вплинув чинник пандемії коронавірусу. Тому варто звернути увагу на сьогоdnішній стан справ у цій галузі.

**Мета статті.** Мета статті – дослідити рівень забезпеченості фармацевтичної галузі кадрами і запропонувати заходи щодо приведення в рівновагу попиту і пропозиції праці у фармації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вже зазначалося, що фармацевтична галузь відчуває кадровий голод. Представники цієї галузі приділяють цій проблемі достатньо уваги, про що свідчить низка публікацій в першу чергу на їхньому онлайн-ресурсі «Аптека.ua» [3; 5]. Також варто

взяти до уваги офіційні дані з Державного центру зайнятості [2] та джерела «Вокс Україна» [1] щодо ситуації на ринку праці.

**Виклад основного матеріалу.** За даним аналітичної платформи «Вокс Україна», професія фармацевта є дефіцитною, адже затребувана кадрами більше ніж в 12 регіонах України [1]. За даними Державного центру зайнятості [2] на фармацевтичному ринку України спостерігається впродовж останніх 5 років нестача професіоналів в галузі фармація – провізорів, підготовка яких відбувається за другим, магістерським рівнем освіти. Так, впродовж 2018 року на ринку України спостерігалася нестача провізорів і фармацевтів у співвідношення 1:2 (770 і 1333, відповідно). У 2019 році кількість вакансій провізора зросла на третину (з 1430 до 1982) і, майже вдвічі, зріз дефіцит кадрів (до 1267). Проте, у 2020 та 2021 роках нестача провізорів зменшилася в середньому до 700 осіб (вакансій на кінець 2021 р. 1444 од., безробітних 740 осіб). Що стосується фармацевтів, підготовка яких відбувається за бакалаврським рівнем, то у 2018, 2019 роках їх нестача становила в середньому 1400 осіб. Проте, у 2020-21 роках за рахунок зменшення вакансій на 20-40% (з 3000 до 1700), попит перекрив пропозицію і, навпаки, спостерігається незначний надлишок фахівців (вакансій 189 і 209 безробітних осіб).

Нестачу кадрів підтверджують експерти в галузі фармації. Так, А. Анучин, директор агентства «Фарма Персонал» на Міжнародній конференції-практикуму «Фармбюджет–2022», яка відбулася в Києві 8–9 вересня 2021р. [3] наголосив, що однією з головних проблем в українській медицині та фармації є кадровий дефіцит. Основне джерело робочої сили на дефіцитному ринку праці Фарми – це кандидати, які шукають роботу пасивно, тобто вони працевлаштовані, але не задоволені поточним місцем праці, для них важлива конфіденційність. Проте, у «коронавірусний» період (2020–2021 рр.) кількість кандидатів, що пасивно шукають роботу, зменшується. Це пов'язано з тим, що за часів кризи співробітники більше тримаються за свої робочі місця. А. Анучин вважає, що фармкомпанії

повинні брати курс на найм молодих фахівців, випускників університетів і навчання їх «під себе» та залучення кандидатів з інших індустрій та їх «перепрофілювання» [3].

I. Сорочинська, керівник Департаменту SFE & BI Ukraine & CIS, «АСІНО» провівши опитування [3] підкреслила, що серед медичних представників покоління Y (1984–2003 рр.) домінують (69%), тоді як X (1964–1983 рр.) є «стабільним ядром», так як працюють у компанії протягом багатьох років. Цікаво, що покоління Y стало домінувати (54%) над X і серед старших медичних представників. Однак на позиціях «польових командирів» досі значно переважають X: регіональні менеджери (65%), Key Account Manager (КАМ) (86%), Field Force Management (FFM) (100%). Серед маркетологів ситуація знаходиться в рівновазі (50% X і 50% Y), а ось на позиції тренерів беззастережно лідирує покоління Y (86%). Окрім того, серед представників покоління Y кількість медичних представників з непрофільною освітою досягає рівня 21–29%. I. Сорочинська вважає, що потрібно впроваджувати короткі тематичні тренінги, інструкції, візуалізації, інфографіки. Оскільки, ринок вимагає висококваліфікованих кадрів. У даному контексті завданням фармкомпаній є трансформація профільного навчання кадрів з акцентом на отримання або підвищення базових медичних знань із використанням як класичних освітніх заходів, так і інтерактивної взаємодії, гейміфікації і т.д. [3].

Отже, економічними та соціальними підставами для впровадження Освітньої програми «Фармація, промислова фармація» для другого (магістерського) рівня, яка готує провізора, є те, що вона орієнтована на ринок праці підприємств, різної форми власності, де необхідні фахові провізори, здатні виконувати комплексні завдання в галузі фармації.

Тепер доцільно навести числові дані. Оскільки пандемія коронавірусу внесла свої корективи, доцільно порівняти основні показники фармацевтичного ринку праці України з доковідними умовами (табл. 1). Для аналізу варто використати також і відносні показники (табл. 2).



Таблиця 1

**Основні показники кількості вакансій та безробітних на фармацевтичному ринку праці України у 2017-2021 рр., осіб**

Роки	Провізор			Фармацевт		
	Б/б	В	В-Б	Б/б	В	В-Б
2017	644	1 251	607	1 672	2 457	785
2018	660	1 430	770	1 621	2 954	1 333
2019	715	1 982	1 267	1 680	3 161	1 481
2020	935	1 524	589	2 544	2 329	-215
2021 (січень-листопад)	740	1 444	704	209	189	-20
* 2021 скориговано	807	1575	768	228	206	-22

Умовні позначення: Б/б – кількість безробітних, В – кількість вакансій, В-Б – різниця між кількістю вакансій та кількістю безробітних.

*Джерело:*

\* у зв'язку з відсутністю даних за весь 2021 р. ми взяли для розрахунків дані за січень-листопад і скоригували їх на коефіцієнт 12/11;

\*\* згруповано авторами за [2].

Таблиця 2

**Темп росту (Тр) основних показників вакансій та безробітних на фармацевтичному ринку праці України у 2017-2021 рр., осіб**

Роки	Провізор			Фармацевт		
	Б/б	В	В-Б	Б/б	В	В-Б
Тр 2019/2017	1,05	1,26	1,44	1,00	1,13	1,37
Тр 2020/2019	1,31	0,77	0,46	1,51	0,74	-0,15
Тр 2021 (скориговано)/2020	0,86	1,03	1,30	0,09	0,09	0,10

Умовні позначення: Б/б – кількість безробітних, В – кількість вакансій, В-Б – різниця між кількістю вакансій та кількістю безробітних.

*Джерело:* розраховано авторами за [2]

Із табл. 1 і 2 прослідковується така динаміка: до 2019 р. включно кількість вакансій провізорів і фармацевтів зростала (провізорів – на 26% щороку, фармацевтів – на 13%), у 2020 р. із початком пандемії коронавірусу відбувся спад кількості зазначених вакансій, особливо фармацевтів. У 2021 р. порівняно із 2020 р. кількість вакансій провізорів зросла, а фармацевтів – провалилася на 90%.

Серед провізорів кількість безробітних була нижчою, ніж кількість вакансій, у динаміці середньорічний приріст вакансій був вищим, ніж безробіття протягом усього аналізованого періоду, за винятком 2020 р. (початок пандемії коронавірусу).

Щодо фармацевтів, то до пандемії кількість вакансій була вищою, ніж кількість безробітних, але у 2020 р. все докорінно змінилося і на даний момент ситуація протилежна. Відносні показники описують цю саму ситуацію.

Погасити кадровий дефіцит можна шляхом підготовки відповідних фахівців в університетах. По закінченні навчання за освітньою програмою спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація» випускник отримував дипломом магістра і йому присвоювалася професійна кваліфікація «провізор». Проте міністерство економіки своїм наказом № 810 від 25.10.2021 р. внесло зміни до класифікатора професій [4]. Так, провізори мають стати фармацевтами, фармацевти – фармацевтичними асистентами (асистентами фармацевта).

Також доцільно представити середній розмір зарплати у вакансіях провізорів і фармацевтів (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Середній розмір зарплати у вакансіях провізорів і фармацевтів за даними Державного центру зайнятості**

Професія (вакансія) і код	Середній розмір зарплати на дату, грн.			
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2021	01.12.2021
<b>Розділ 2 «Професіонали»</b>				
Провізор (2224.2)	3 723	4 410	5 048	6 823
провізор клінічний (2224.2)	4 300	4 173	-	-
провізор-аналітик (2224.2)	3 786	-	7 600	-
провізор-косметолог (2224.2)	-	-	4 723	-
Фармацевт (2224.2)	-	-	-	8 313
Фармацевт-аналітик (2224.2)	-	-	-	6 500
Фармацевт-косметолог (2224.2)	-	-	-	6 500
<b>Розділ 3 «Фахівці»</b>				
Фармацевт (3228)	3 723	4 391	4 896	6 839
Асистент фармацевта (3228)		-	-	7 355
<b>Розділ 5 «Працівники сфери торгівлі та послуг»</b>				
Помічник фармацевта (5139)	3 723	4600	3 412	6 500

*Джерело:* згруповано авторами за [2];

- означає відсутність даних на інформаційному ресурсі на певну дату.

Варто зазначити, що у табл. 3 багато клітинок мають знак «-», що означає, що немає даних на певну дату на вакансію. Ми припускаємо, що не

було вакансій на ці професії. Це припущення обґрунтовується тим, що в класифікаторі професій вони зазначені (сам класифікатор затверджений у 2010 р.), але в інформації серед вакансій за ними нема. Значить, відсутні вакансії.

За період з 01.01.2018 р. по 01.12.2021 р. (майже за чотири роки) зарплати у вакансіях провізора-професіонала і фармацевта-фахівця зросли в 1,83 рази. На кінець 2021 р. спостерігалася дивна річ, коли зарплата вакансій провізора-професіонала була нижчою від зарплати вакансії фармацевта-фахівця. Станом на початок 2018 р. вони були рівними.

Але це за вакансіями. Насправді ж претенденти на посаду можуть ще з питань їхньої зарплати торгуватися, але мало ймовірно, що вони щось виторгують.

Але є й інші дані. Так, на відомому аптечному ресурсі [www.arteka.ua](http://www.arteka.ua) вийшла стаття «Чому фармацевти в дефіциті?», де автори наводять дані з порталу [work.ua](http://work.ua) [5]. Там зазначено, що на даний момент середня зарплата у вакансіях «Фармацевт, асистент фармацевта» в Україні складає 14 тис. грн. Детальнішу інформацію з розподілу зарплат наведено у табл. 4 [5].

*Таблиця 4*

**Розподіл заробітних плат на вакансії «Фармацевт, асистент фармацевта», відповідно до веб-сайтів з пошуку роботи**

<b>Зарплата, грн.</b>	<b>Частка, %</b>
до 11 тис.	18,5
11-13 тис.	20,8
13-15 тис.	21,4
15-17 тис.	27,9
вище 17 тис.	11,0

*Джерело:* згруповано авторами за [5]

Цілком ймовірно, що ринкова оплата праці фармацевтів в Україні є значно вищою, ніж це декларує Державний центр зайнятості (суттєва різниця в табл. 3 і 4 вказує на такий стан речей). Це можна пояснити високим рівнем тінізації економіки України.

З метою управління рівнем затребуваності фармацевтичних кадрів в Україні можна запропонувати два пакети заходів: збільшити соціальний пакет для працівників цієї галузі та покращити систему підготовки кадрів.

Перший пакет заходів – збільшення соціального пакету можна звести зводиться до таких положень (стосується керівників фармацевтичних підприємств):

- збільшити рівень оплати праці фармацевтам;
- забезпечити медичний страховий захист працівникам;
- забезпечити подальше навчання персоналу (це професійний розвиток кадрів);
- зробити ставку на особистісний розвиток працівників.

Збільшення соціального пакета є одночасно матеріальним та нематеріальним стимулюванням праці. Матеріальним – бо збільшується розмір оплати праці, нематеріальною – бо покращується соціальний захист (збільшується рівень безпеки в ієрархії потреб Маслоу), а це все разом, у свою чергу, позитивно впливає на престижність та соціальну значимість професії.

Покращення системи підготовки кадрів зводиться до суттєвого зменшення рівня бюрократизації системи вищої освіти, (але це окрема тема) і розширення кількості навчальних закладів, які проводять підготовку кадрів (при відповідності таких закладів необхідним умовам ведення такої діяльності). Звичайно, що МОЗівські спеціальності не прості, відповідальність випускників цих закладів є незрівнянно вищою, ніж в інших (технічних, чи гуманітарних) спеціальностях, адже увага приділяється саме здоров'ю населення. Це теж тема іншої дискусії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отож, проведений аналіз дозволив виявити такі проблеми:

- 1) затребуваність кадрів на рику фармації;
- 2) невідповідність оплати праці, зазначену у Державному центрі зайнятості та на веб-сайтах з пошуку роботи.

Для управління цими процесами було запропоновано збільшити соціальний пакет для працівників фармацевції і покращити систему підготовки кадрів. Кожен з цих етапів має свій пакет заходів.

Дискусійними залишаються пропозиції авторів, тому в подальшому варто проводити нові дослідження щодо:

а) забезпечення медичного захисту працівників фармацевції (визначити страхову суму, перелік страхових ризиків тощо);

б) доцільності робити ставку на особистісний розвиток працівників (чи краще на професійний, а особистісний як додатковий, а також що таке особистісний розвиток і як його визначити);

в) щодо зменшення рівня бюрократії у системі вищої освіти.

В подальшому проблему дефіциту кадрів легко вирішити не вдасться, це ще на десятиліття, але певні кроки в тому напрямі зробити можна вже сьогодні.

### Література

1. Український ринок праці у дзеркалі офіційних та неофіційних джерел. *Вокс Україна*. 2020. URL: <https://voxukraine.org/ukrayinskij-rinok-pratsi-u-dzerkali-ofitsijnih-ta-neofitsijnih-dzherel> (дата звернення 24.01.2022).
2. Аналітична та статистична інформація. *Офіційний веб-сайт Державного центру зайнятості*. 2022. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/69> (дата звернення 24.01.2022).
3. Фармбюджет-2022. *Газета Аптека.ua*. 2022. URL: <https://www.apteka.ua/article/612038> (дата звернення 20.01.2022).
4. Про затвердження Зміни № 10 до національного класифікатора ДК 003:2010 : Наказ Міністерства економіки від 25.10.2021 р. № 810. Дата оновлення: 25.10.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0810930-21#Text> (дата звернення 20.01.2022).

5. Чому фармацевти в дефіциті?. *Газета Аптека.ua*. 2022. URL: <https://www.apteka.ua/article/625445> (дата звернення 29.01.2022).

### References

1. Ukrayins'kyu rynek pratsi u dzerkali ofitsiynykh ta neofitsiynykh dzherel [Ukrainian labor market in the mirror of official and unofficial sources]. *VoxUkraine [VoxUkraine]*. 2020. URL: <https://voxukraine.org/ukrayinskij-rynok-pratsi-u-dzerkali-ofitsijnih-ta-neofitsijnih-dzherel>
2. Analychna ta statystychna informatsiya [Analytical and statistical information]. *Ofitsiynyy veb-sayt Derzhavnoho tsentru zaynyatosti [Official website of the State Employment Center]*. 2022. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/69>
3. Pharbudget 2022 [Pharma Budget 2022]. *Hazeta Apteka.ua [Newspaper Pharmacy.ua]*. 2022. URL: <https://www.apteka.ua/article/612038> (дата звернення 20.01.2022).
4. Pro zatverdzhennya Zminy № 10 do natsional'noho klasyfikatora DK 003:2010 [On approval of Amendment № 10 to the national classifier DK 003: 2010]. *Nakaz Ministerstva ekonomiky vid 25.10.2021 r. № 810 [Order of the Ministry of Economy dated 25.10.2021 № 810]*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0810930-21#Text>
5. Chomu farmatsevy v defitsyti? [Why pharmacists are in short supply?]. *Hazeta Apteka.ua [Newspaper Pharmacy.ua]*. 2022. URL: <https://www.apteka.ua/article/625445>