



## БИЗНЕС И ВЛАСТЬ «О СУДЬБАХ» УКРАИНСКОЙ ФАРМАЦИИ

### СОБЫТИЯ

III Ежегодный Украинский фармацевтический форум



### Ответственная защита:

V Международная научно-практическая конференция «Запланированная беременность – залог рождения здорового ребенка»

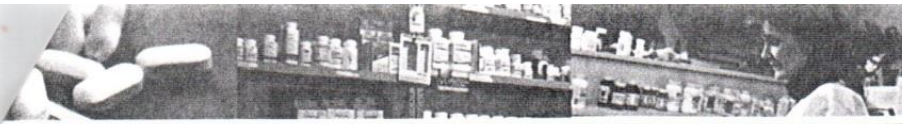
### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Оценка влияния кадрового потенциала аптечных сетевых структур на эффективность решения маркетинговых задач

### ФармаIncognita

Принципы психологической мотивации аптечного персонала





# Оценка влияния кадрового потенциала аптечных сетевых структур НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАДАЧ



**З.Н. МНУШКО,**  
д.фарм.н., проф.,  
НФаУ

Проблема кадрового обеспечения аптечных предприятий квалифицированными специалистами постоянно привлекает внимание как ученых, так и практиков и на сегодня остается весьма актуальной. В последние годы наблюдается активное развитие аптечных сетевых структур и обострение конкуренции на региональных фармацевтических рынках, что способствует концентрации усилий аптек и аптечных сетей на предоставлении населению высококачественной фармацевтической помощи и повышению эффективности их маркетинговой деятельности

Проблема кадрового обеспечения аптечных предприятий квалифицированными специалистами постоянно привлекает внимание как ученых, так и практиков и на сегодня остается весьма актуальной. В последние годы наблюдается активное развитие аптечных сетевых структур и обострение конкуренции на региональных фармацевтических рынках, что способствует концентрации усилий аптек и аптечных сетей на предоставлении населению высококачественной фармацевтической помощи и повышению эффективности их маркетинговой деятельности.

Эффективность маркетинговой деятельности аптечных предприятий, в свою очередь, зависит от полноты представления и степени реализации комплекса маркетинговых задач в соответствии с класси-

ческими функциями маркетинга:  $F_1$  - аналитической (маркетинговые исследования рынка, изучение потребностей потребителей, анализ деятельности конкурентов),  $F_2$  - производственной (осуществление ассортиментной, ценовой и сбытовой политики),  $F_3$  - коммуникативной (проведение рекламных и PR-кампаний, формирование лояльности клиентов),  $F_4$  - функции управления и контроля (разработка маркетинговых программ, осуществление маркетингового контроля). Надлежащее выполнение маркетинговых задач аптечных сетевых пред-

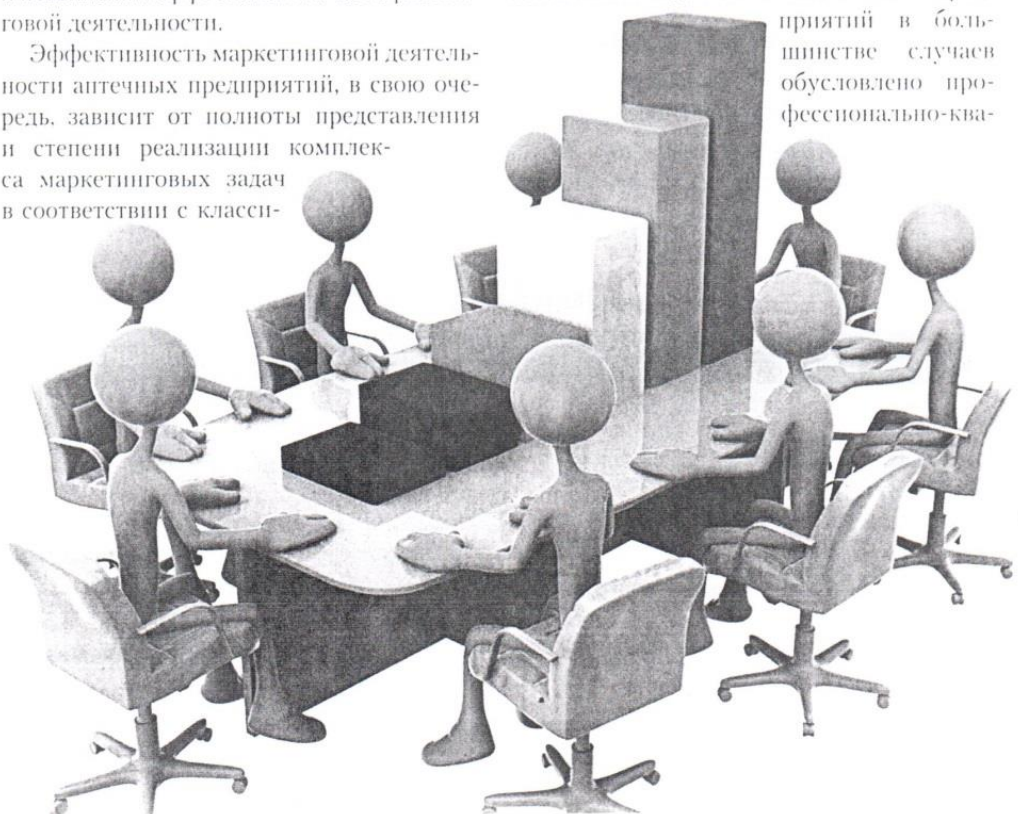
приятий в большинстве случаев обусловлено профессионально-квали-



**И.В. ПЕСТУН,**  
к.фарм.н., доц.,  
НФаУ



**А.С. БАБИЧЕВА,**  
аспирант, НФаУ





лификационным уровнем их кадрового состава и вкладом каждого сотрудника в процессе решения маркетинговых функций.

По данному направлению исследования нами была проведена оценка затрат рабочего времени специалистов аптек на маркетинговую деятельность, а также определены весомость и степень выполнения маркетинговых функций в аптеках и их сетях. Полученные результаты представлены в табл. 1, из которой видно, что затраты рабочего времени персонала аптек на маркетинговую деятельность в рамках наиболее распространенных должностей составляют весомые значения, но при этом часть маркетинговых задач, связанных с коммуникативной политикой, маркетинговым планированием и контролем, остается нерешенной на высоком уровне.

Следовательно, возникает потребность в изучении и оценке кадрового потенциала аптечных сетей, а также определении влияния его показателей на уровень выполнения маркетинговых задач и эффективности маркетинговой деятельности.

В настоящее время наблюдается значительное расширение спектра задач в сфере управленческой, маркетинговой, коммерческой деятельности, с которыми в повседневной работе сталкиваются руководители и работники аптечных предприятий, что, в свою очередь, формирует повышенные требования к кадровому потенциалу аптечных сетевых структур. Кадровый потенциал — это человеческий ресурс, требующий постоянного развития, многопланового совершенствования и представляющий собой совокуп-

ность личностных и профессиональных характеристик, способностей, знаний и возможностей работников обеспечить эффективное функционирование предприятия. Кадровый потенциал является важной составляющей общего трудового потенциала предприятия, формирующего уровень конкурентоспособности как персонала, так и аптечной организации в целом.

Необходимо отметить, что уровень кадрового потенциала предприятия обусловлен не только уровнем качества рабочей силы, но и совокупностью качественных (деловые способности и компетенции, личностные, индивидуально-психологические, физические данные сотрудников) и количественных характеристик (численность и структура персонала, профессионально-квалификационные состав-

Таблица 1

**ВЕСОМОСТЬ, СТЕПЕНЬ РЕШЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ФУНКЦИЙ И ПОКАЗАТЕЛИ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПЕРСОНАЛА АПТЕК НА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕ**

Функции	Весомость, баллы	Степень решения маркетинговых функций		
		низкая	средняя	высокая
F1	8,44	15 %	10 %	75 %
F2	8,21	7 %	8 %	85 %
F3	6,51	19 %	14 %	67 %
F4	6,76	39 %	16 %	45 %

**СРЕДНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПЕРСОНАЛА АПТЕК НА МАРКЕТИНГ**



**НА ДОЛЖНОСТЯХ:**

- ✓ заведующего аптекой – 63,48 %;
- ✓ заместителя заведующего – 63,05 %;
- ✓ работников «первого стола» – 77,59 %;
- ✓ провизоров-информаторов – 48,17 %

Таблица 2

**ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДУЕМЫХ СЕТЕЙ**

Показатели	Аптечная сеть № 1	Аптечная сеть № 2	Аптечная сеть № 3	Аптечная сеть № 4
Тип аптечной сети	мелкая	средняя	большая	«мегасеть»
Форма собственности	частная	частная	частная	коммунальная
Управление сетевыми аптеками	централизованное	централизованное	централизованное	централизованное
Отдел маркетинга	нет	нет	нет	есть
Должность маркетолога	нет	нет	нет	есть
Управление маркетингом на уровне главного офиса	коммерческий директор	заведующий аптечной сетью	заведующий аптечной сетью	начальник отдела маркетинга
Оценка маркетинговой деятельности сетей их руководителями	удовлетворительно	удовлетворительно	очень хорошо	хорошо

ляющие). Первая группа показателей способствует достижению высоких результатов в их профессиональной деятельности, но для их оценки, как правило, необходимы дополнительные углубленные исследования.

Для оценки потенциала персонала по решению маркетинговых задач приемлемыми являются биографические данные работников аптечного предприятия: возраст, пол, образование, специальность и стаж работы. Такие характеристики, как образование, квалификация и стаж работы в значительной степени предопределяют уровень профессионализма специалистов, а, следовательно, непосредственно влияют на эффективность выполнения возложенных на них основных и дополнительных обязанностей.

Исходя из этого, нами была проведена оценка кадрового потенциала аптечного предприятия по биографическим характеристикам на примере четырех аптечных сетей различных типов и форм собственности, а также определено влияние его

уровня на степень решения маркетинговых задач в исследуемых сетях. Характеристика исследуемых аптечных предприятий представлена в табл. 2.

Определение уровня кадрового потенциала исследуемых сетей проводилось в соответствии с алгоритмом, включающим такие этапы: выбор параметров оценки кадрового потенциала и установления их значимости; анализ 5 групп биографических показателей персонала; расчет единичных параметрических индексов и взвешенных единичных индексов по выбранным параметрам; расчет группового показателя кадрового потенциала по данным характеристикам.

Весомость биографических характеристик и относительная значимость показателей, выделенных в разрезе данных группы, определялась экспертным методом путем анкетирования руководителей аптек и их сетей. Руководителям и специалистам исследуемых аптечных сетей было предложено по 5-балльной шкале присвоить каждой группе биографи-

ческих данных соответствующую весомость, а также оценить относительную значимость показателей, выделенных в разрезе каждой группы.

Учитывая экспертные оценки респондентов, нами были рассчитаны коэффициенты весомости ( $a_j$ ) 5 групп биографических характеристик и значимость показателей каждой из этих групп ( $b_j$ ), на основании которых определены единичные параметрические ( $q_j$ ) и взвешенные индексы ( $q_{j \text{ вк}}$ ) по формулам:

$$q_j = \frac{b_j}{b_{j \text{ max}}},$$

где  $b_j$  – значение  $j$ -ой характеристики в  $i$ -ой группе;

$b_{j \text{ max}}$  – максимальный балл  $j$ -ой биографической характеристики в  $i$ -ой группе,

$$q_{j \text{ вк}} = \frac{q_j}{a_j},$$

где  $a_j$  – коэффициент весомости  $i$ -ой группы биографической характеристики.

Расчитанные показатели представлены в табл. 3.

Таблица 3

### ЕДИНИЧНЫЕ ПАРАМЕТРИЧЕСКИЕ И ВЗВЕШЕННЫЕ ИНДЕКСЫ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ ПО БИОГРАФИЧЕСКИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ

Группа	Биографические характеристики работников	Весомость, $a_i$	Значимость, $b_j$	$b_j \text{ max}$	$q_j$	$q_j \text{ вк}$	
1	Возраст	0,112	До 30 лет	22,2	30,6	0,7255	0,0813
			30–40 лет	30,6		1,0000	0,1120
			41–50 лет	26,6		0,8693	0,0974
			Старше 50 лет	20,6		0,6732	0,0754
2	Пол	0,065	Мужчины	42,7	57,3	0,7452	0,0484
			Женщины	57,3		1,0000	0,0650
			Среднее	9,5		0,2561	0,0873
			Ср. специальное	17,2		0,4636	0,1581
3	Образование	0,341	Высшее	37,1	37,1	1,0000	0,3410
			Два высших	19,9		0,5364	0,1829
			Ученая степень	16,3		0,4394	0,1498
			Фармацевт	18,4		0,5364	0,1464
4	Специальность	0,273	Провизор	34,3	34,3	1,0000	0,2730
			Маркетолог	26,9		0,7843	0,2141
			Экономист	20,4		0,5948	0,1624
			До 5 лет	16,5		0,5375	0,1123
5	Стаж работы	0,209	5–10 лет	25,7	30,7	0,8371	0,1750
			11–20 лет	30,7		1,0000	0,2090
			Свыше 20 лет	27,1		0,8827	0,1845



По данным исследования установлено, что наиболее приоритетными считаются работники с высшим образованием, имеющие фармацевтическую специальность, а также специальность с маркетинговой или экономической направленностью в возрасте от 30 до 40 лет и стажем работы не менее 5 лет.

На основании полученных показателей единичных параметрических и взвешенных единичных индексов производится расчет кадрового потенциала каждого работника и предприятия в целом. Суммарный показатель кадрового потенциала каждого работника по биографическим характеристикам определяется по следующей формуле:

Групповой показатель кадрового потенциала персонала аптечного предприятия по биографическим характеристикам рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{биопр}} = \sum_{j=1}^n q_{j\text{вз}}$$

Групповой показатель кадрового потенциала персонала аптечного предприятия по биографическим характеристикам рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{гр.биопр}} = \sum_{j=1}^4 q_{j\text{вз(возраст)}} \times P_{j\text{вз(возраст)}} + \sum_{j=1}^2 q_{j\text{пол}} \times P_{j\text{пол}} + \sum_{j=1}^5 q_{j\text{образование}} \times P_{j\text{образование}} + \sum_{j=1}^4 q_{j\text{специ}} \times P_{j\text{специ}} + \sum_{j=1}^4 q_{j\text{стаж}} \times P_{j\text{стаж}}$$

где  $q_{j\text{вз(возраст)}}$ ,  $q_{j\text{пол(пол)}}$ ,  $q_{j\text{образование}}$ ,  $q_{j\text{специ(специальность)}}$ ,  $q_{j\text{стаж(стаж)}}$  – взвешенные параметрические индексы  $j$ -ых био-

графических характеристик в разрезе  $i$ -ых групп: возраст, пол, образование, специальность, стаж работы;

$P_{j\text{вз(возраст)}}$ ,  $P_{j\text{пол(пол)}}$ ,  $P_{j\text{образование}}$ ,  $P_{j\text{специ(специальность)}}$ ,  $P_{j\text{стаж(стаж)}}$  – удельный вес лиц, входящих в  $i$ -ю группу в разрезе  $j$ -ых биографических характеристик, %.

Результаты расчета группового показателя кадрового потенциала исследуемых сетей по биографическим характеристикам представлены в табл. 4.

Оценка полученных данных проводилась с учетом принятых нами уровней градации кадрового потенциала аптечного предприятия:

- до 0,50 - низкий уровень;
- от 0,50 до 0,60 - уровень ниже среднего;
- от 0,60 до 0,70 - средний;
- от 0,70 до 0,80 - уровень выше среднего;
- более 0,80 - высокий уровень кадрового потенциала.

Таблица 4

**ГРУППОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ИССЛЕДУЕМЫХ СЕТЕЙ ПО БИОГРАФИЧЕСКИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ**

Группа	Биографические характеристики работников	qj вз	Аптечная сеть № 1			Аптечная сеть № 2			Аптечная сеть № 3			Аптечная сеть № 4			
			к-во раб.	Pj	Кгр. биопр	к-во раб.	Pj	Кгр. биопр	к-во раб.	Pj	Кгр. биопр	к-во раб.	Pj	Кгр. биопр	
1	Возраст	До 30 лет	0,0813	6	0,3750	0,0305	11	0,3548	0,0288	239	0,6020	0,0489	431	0,2264	0,0184
		30 - 40 лет	0,1120	4	0,2500	0,0280	6	0,1935	0,0217	99	0,2494	0,0279	370	0,1943	0,0218
		41 - 50 лет	0,0974	3	0,1875	0,0183	6	0,1935	0,0188	56	0,1411	0,0137	479	0,2516	0,0245
		Старше 50 лет	0,0754	3	0,1875	0,0141	8	0,2581	0,0195	3	0,0076	0,0006	624	0,3277	0,0247
2	Пол	Мужчины	0,0484	5	0,3125	0,0151	6	0,1935	0,0094	26	0,0655	0,0032	150	0,0788	0,0038
		Женщины	0,0650	11	0,6875	0,0447	25	0,8065	0,0524	371	0,9345	0,0607	1754	0,9212	0,0599
		Среднее	0,0873	4	0,2500	0,0218	4	0,1290	0,0113	5	0,0126	0,0011	198	0,1040	0,0091
		Среднее специальное	0,1581	7	0,4375	0,0692	14	0,4516	0,0714	120	0,3023	0,0478	864	0,4538	0,0717
		Высшее	0,3410	5	0,3125	0,1066	11	0,3548	0,1210	270	0,6801	0,2319	819	0,4301	0,1467
3	Образование	Два высших	0,1829	0	0,0000	0,0000	1	0,0323	0,0059	2	0,0050	0,0009	19	0,0100	0,0018
		Ученая степень	0,1498	0	0,0000	0,0000	1	0,0323	0,0048	0	0,0000	0,0000	4	0,0021	0,0003
		Итого:		16	0,655		31	0,696		397	0,802		1904	0,716	
4	Специальность	Фармацевт	0,1464	9	0,5625	0,0824	13	0,4194	0,0614	112	0,2821	0,0413	642	0,3372	0,0494
		Провизор	0,2730	4	0,2500	0,0683	12	0,3871	0,1057	267	0,6725	0,1836	766	0,4023	0,1098
		Маркетолог	0,2141	0	0,0000	0,0000	0	0,0000	0,0000	0	0,0000	0,0000	4	0,0021	0,0004
		Экономист	0,1624	0	0,0000	0,0000	0	0,0000	0,0000	1	0,0025	0,0004	12	0,0063	0,0010
5	Стаж работы	До 5 лет	0,1123	6	0,3750	0,0421	9	0,2903	0,0326	249	0,6272	0,0704	409	0,2148	0,0241
		5 - 10 лет	0,1750	5	0,3125	0,0547	12	0,3871	0,0677	103	0,2594	0,0454	291	0,1528	0,0267
		11 - 20 лет	0,2090	1	0,0625	0,0131	5	0,1613	0,0337	15	0,1134	0,0237	384	0,2017	0,0422
		Свыше 20 лет	0,1845	4	0,2500	0,0461	5	0,1613	0,0298	0	0,0000	0,0000	820	0,4307	0,0795
<b>Итого:</b>			<b>16</b>	<b>0,655</b>		<b>31</b>	<b>0,696</b>		<b>397</b>	<b>0,802</b>		<b>1904</b>	<b>0,716</b>		

Показано, что наиболее высокие показатели кадрового потенциала по биографическим характеристикам наблюдаются в аптечных сетях №3 (0,820) и №4 (0,716).

С целью определения влияния уровня кадрового потенциала аптечных предприятий на эффективность маркетинговой деятельности руководители исследуемых сетевых структур было предложено оценить степень выполнения маркетинговых задач по оценочной шкале от -3 до +3. Полученные результаты интерпретировали следующим образом: от -3 до 0 - низкий уровень решения, 0 - средний уровень и от 0 до +3 - высокий уровень решения задач. На основании рассмотренных данных был построен семантический дифференциал, который отражает степень и уровень решения маркетинговых задач в исследуемых сетях (рис. 1). По экспертным оценкам руководителей аптечных сетей №3 и №4, эффективность маркетинговой деятельности их предприятий имеет более высокие показатели в сравнении с аптечными сетями №1 и №2.

Анализ семантического дифференциала показал, что кривая решения маркетинговых задач аптечной сети №3 находится в зоне высокого уровня и свидетельствует о высокой степени их выполнения. Эти данные вполне сочетаются с объективной оценкой кадрового потенциала данной аптечной сети, имеющего наиболее высокий показатель - 0,802, что обусловлено качественной профессионально-квалификационной характеристикой кадрового состава сети и преобладанием доли молодых специалистов в возрасте до 40 лет. В административно-управленческом персонале данного предприятия насчитывается 1 экономист, 7 менеджеров по снабжению и 1 менеджер по сбыту. Соотношение количества провизоров и фармацевтов составляет 2,4 : 1, а доли работников с высшим образованием, двумя высшими и ученой степенью составляет 68,5%.

Второй по значению показатель кадрового потенциала, который характеризуется уровнем выше среднего, свойственен аптечной сети

№4, в которой маркетинговые задачи также решаются на высоком уровне, за исключением работ, связанных с управлением маркетинговыми рисками и определением затрат на маркетинг. Наличие в штате сети значительного количества работников со средним или средним специальным образованием в возрасте свыше 40 лет приводит к значительному снижению показателя кадрового потенциала.

Необходимо отметить, что в главном офисе аптечной сети №4 работает 4 маркетолога, 12 экономистов, 10 менеджеров по снабжению и 2 менеджера по сбыту. Соотношение количества провизоров и фармацевтов составляет 1,2 : 1, а доли работников с высшим образованием, двумя высшими и ученой степенью составляет 44,2%. Несмотря на качественный кадровый состав с профессиональной точки зрения и весомый показатель кадрового потенциала, степень решения отдельных маркетинговых задач данного предприятия несколько ниже по сравнению с аптечной сетью №3. Это обусловлено, прежде все-

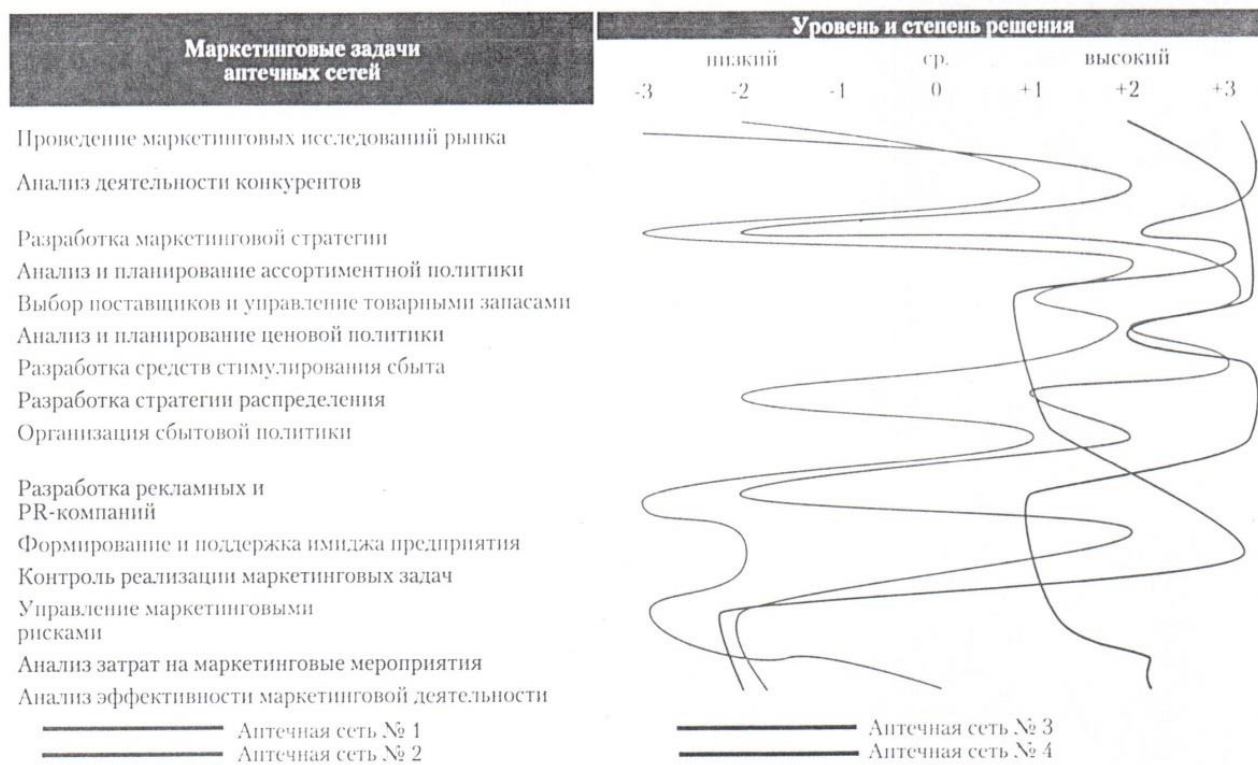


Рис. 1. Оценка степени и уровня решения маркетинговых задач в исследуемых аптечных сетях



го, тем, что аптечная сеть №4 входит в состав мощного оптово-розничного объединения коммунальной формы собственности, а, следовательно, масштабность деятельности иногда затрудняет выполнение определенных маркетинговых задач (в частности, управление маркетинговыми рисками). При этом наличие отдела маркетинга в структуре сети и должности маркетолога позволяют предприятию занимать высокие конкурентные позиции на региональном фармацевтическом рынке именно благодаря эффективному маркетингу.

Относительно аптечных сетей №1 и №2, показатели кадрового потенциала которых имеют более низкие значения (0,655 и 0,696), следует отметить, что большинство маркетинговых задач этих объектов исследования решаются на низком уровне, что свидетельствует о слабкой эффективности маркетинговой деятельности по сравнению с выше-рассмотренными аптечными сетями. Соотношение количества провизоров и фармацевтов в аптечных сетях №1 и №2 составляет соответственно 0,44 : 1 и 0,92 : 1, а доля работников с высшим образованием, двумя высшими и ученой степенью составляет 31,3% и 41,9% соответственно. В штате данных предприятий отсутствуют экономисты и маркетологи.

По данным наших предыдущих исследований установлено, что большинство маркетинговых

задач для эффективного решения в аптечных сетях требуют знаний и навыков профессионального маркетолога. Следовательно, наличие специалиста по маркетингу в штате аптечной сети может повысить уровень конкурентоспособности персонала и улучшить качество решения маркетинговых задач.

Таким образом, на основании полученных результатов можно утверждать, что уровень кадрового потенциала аптечного предприятия в значительной степени предопределяет эффективность его маркетинговой деятельности. В свою очередь, анализ кадрового потенциала позволяет определить уровень обеспеченности аптечных предприятий квалифицированными специалистами. В условиях нестабильности отечественной экономики особую значимость приобретают вопросы формирования и поддержки кадрового потенциала высокого уровня. Развитие данного направления возможно за счет реализации комплекса мероприятий по отбору высококвалифицированного персонала с высшим фармацевтическим образованием, привлечению профессиональных специалистов по маркетингу и экономике, а также обучения, мотивации сотрудников и предоставления им дополнительных возможностей, способствующих развитию творческого потенциала.

## НОВОСТИ NEWS

- **Минздрав усилит контроль за рецептурными препаратами**
- Минздрав Украины готовит изменения к Приказу от 19.07.2005 года №360 относительно усиления контроля за выпиской и отпуском рецептурной группы лекарственных средств.
- Учитывая результаты проверки Правил выписки рецептов и требований - заказов на лекарственные средства и изделия медицинского назначения в учреждениях здравоохранения и Порядка отпуска рецептурной группы лекарственных средств в аптечных учреждениях, специалисты Минздрава Украины подготовили изменения к Приказу от 19.07.2005 года №360 относительно усиления контроля за выпиской и отпуском рецептурной группы лекарственных средств.
- Заместитель министра здравоохранения Украины Александр Гудзенко отметил, что контроль должен быть более жестким. Учитывая перспективу внедрения в Украине страховой медицины, вопрос соблюдения рецептурного отпуска лекарственных средств становится все более актуальным.

*По материалам официального сайта МОЗ Украины*

# НЕ ЖАРТУЙТЕ З ДИСТОНІЄЮ!

## ТРИКАРДИН. СЕРЦЕВІ КРАПЛІ

Вегетосудинна дистонія (ВСД) як порушення роботи вегетативної нервової системи має дуже багато симптомів, схожих з проявами інших хронічних захворювань. Саме тому ВСД часто називають «хворобою-невидимкою». Люди, що страждають на ВСД часто слабкі, неспокійні, невпевнені в собі, похмурі. Симптоми проявляються у вигляді легкого запаморочення, «приливів», потім з'являються біль у серці, дратівливість, потемніння в очах, пітіння, відчуття страху, нудота. Лікування ВСД - важке та тривале, тут важливий комплексний підхід: лікувальна фізкультура, зниження факторів стресу, повноцінне харчування, мануальна терапія, акупунктура, водні процедури (басейн, загартовування) нарівні з раціональним застосуванням ліків. Оптимальним є застосування фітопрепаратів з м'якою терапевтичною дією з можливістю їх тривалого прийому. «ТРИКАРДИН» СЕРЦЕВІ КРАПЛІ - це оригінальна комбінація цілющих витяжок валеріани, глуду та пустирнику. «ТРИКАРДИН» СЕРЦЕВІ КРАПЛІ ефективні в лікуванні безсоння, нормалізації тиску, поліпшення обміну речовин, в комплексному лікуванні серцево-судинних захворювань.

▼ допомога серцю ▼

▼ подолання стресу ▼

▼ гармонія сну ▼

▼ спокій для нервів ▼



**ВТРИЧІ БІЛЬШЕ ТУРБОТИ  
ПРО ВАШЕ СЕРЦЕ!**

Регістраційне свідоцтво  
РП №11-3447/0 від 01.07.05



Тернопільське публічне підприємство  
фармації «Тернопільфарм»  
www.ternopilpharm.com.ua

Тернопільський дистрибутор - ТОВ «Юніфарма»

Перед використанням обов'язково ознайомтеся з інструкцією та проконсультуйтеся з лікарем.

