

*pedagogical, and sociological references relevant to studying the development of the problem under investigation. Terminological, structural and logical analysis have been used to clarify key research definitions, while systematization and generalization of scientific findings provided a basis for their characterization.*

*It has been established that, in modern dynamic environment, leaders have a profound impact on individual effectiveness, employee productivity, and the organization's business outcomes – both positively and negatively. Success across various types of organizations can be achieved through a combination of effective leadership and sound management.*

*This study is expected to provide organizational managers with a better understanding of leadership effectiveness and contribute to the growing knowledge of leadership's impact on organizational performance.*

*The paper also discusses the growing importance of leadership in fostering innovation, motivating employees, and aligning organizational goals with rapidly evolving market demands. Highlighting the link between leadership behavior and organizational outcomes, it stresses the need for leaders to adapt and grow in dynamic environments. Special attention is given to leadership role in addressing ethical challenges and enhancing organizational culture. Finally, the study advocates for leadership development as a critical investment, considering that ineffective leadership can lead to adverse outcomes for organizations. Further analysis is needed on the concept and characteristics of ineffective and destructive leadership.*

**Key words:** *education, higher education institutions, organization, organizational activity, leader, leadership, effective leadership, ineffective leadership, competences.*

**УДК 378.046-021.66:005**

**Анна Фастівець**

Полтавський інститут бізнесу Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID 0000-0001-6333-5519

DOI 10.24139/2312-5993/2024.05/262-274

## **СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МАГІСТРІВ ФАРМАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ**

*Стаття присвячена дослідженню системного підходу до формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації в процесі професійної підготовки. Запропонована модель базується на чотирьох основних компонентах: цільовому, змістовному, процесуальному та оцінювальному. Особливу увагу приділено визначенню мети, завдань та ключових компетенцій, що формують основу організаційно-управлінської культури. Змістовний компонент охоплює теоретичну базу, практичні компетенції та міждисциплінарні аспекти. Процесуальний компонент розкриває методи, форми та засоби навчання, спрямовані на ефективне засвоєння знань і навичок. Оцінювальний компонент передбачає розробку критеріїв і форм оцінювання, що дають змогу проаналізувати рівень підготовки магістрів. Розглянуто принципи формування культури, серед яких інтеграція теорії та практики, індивідуалізація навчального процесу та постійне вдосконалення освітніх програм відповідно до сучасних вимог. Описано механізм реалізації моделі, що включає підготовчий, основний та*

контрольний етапи. Запропонована модель сприяє формуванню у майбутніх магістрів фармації не лише професійних, а й управлінських навичок, необхідних для ефективної роботи у сучасній фармацевтичній галузі.

**Ключові слова:** організаційно-управлінська культура, магістри фармації, професійна підготовка, модель формування культури, інтеграція теорії і практики, принципи формування культури, освітній процес, управлінські компетенції, міждисциплінарний підхід, стратегічне мислення.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі фармацевтична галузь відіграє вирішальну роль у забезпеченні здоров'я населення. Магістри фармації є не лише фахівцями, що володіють знаннями про лікарські засоби, а й управлінцями, які мають організовувати роботу фармацевтичних установ. Даний аспект діяльності вимагає розвитку у здобувачів вищої освіти навичок управління, прийняття рішень, стратегічного планування та міжособистісної комунікації.

Окрім вказаного, формування організаційно-управлінської культури є важливою складовою підготовки магістрів, адже вона сприяє ефективній реалізації професійних обов'язків, забезпечує здатність до адаптації у швидкозмінних умовах, гарантує дотримання етичних норм.

На сьогодні значна частина освітніх програм, спрямованих на підготовку магістрів фармації, зосереджена переважно на технічних аспектах професії, таких як фармакологія, хімічний аналіз, виробництво лікарських засобів та клінічна практика. Хоча ці компоненти є надзвичайно важливими для формування висококваліфікованих фахівців, вони часто залишають поза увагою питання розвитку управлінських компетентностей, які є критично необхідними в умовах сучасного динамічного фармацевтичного ринку.

Постає проблема дефіциту знань і навичок у сфері організаційного управління, стратегічного планування, фінансового менеджменту, ефективної комунікації. Сказане, у свою чергу, обмежує здатність випускників обіймати керівні посади, впроваджувати інноваційні підходи в управлінні фармацевтичними установами, своєчасно реагувати на щоденні зміни у галузі. З огляду на зростаючу складність фармацевтичної індустрії, виникає нагальна потреба інтеграції компонентів управлінської підготовки в освітній процес, що дозволить сформувати гармонійно розвинених фахівців, здатних ефективно поєднувати технічні знання з лідерськими та адміністративними навичками.

**Аналіз актуальних досліджень.** Проблема формування системи організаційно-управлінської культури магістрів фармації у процесі фахової підготовки перебуває у фокусі уваги багатьох науковців.

Науковий інтерес викликають напрацювання Головка С.О. (2018) та Григораш О.В. (2020), які підкреслюють важливість технологічного та акмеологічного підходів для розвитку управлінських компетентностей у майбутніх керівників.

Ще одним аспектом, що розкривається в науковій літературі, є специфіка виконання професійних ролей у фармацевтичній сфері, про що йдеться у дослідженні Громовика Б. П. і Кременія Ю. І. (2020). Вчені аналізують особливості реалізації професійних ролей фармацевтів в українських реаліях, звертаючи увагу на управлінські компетенції, етику, взаємодію з персоналом.

Варто зауважити, що праці Стучинської Н.В. та Новікової І.М. (2016) висвітлюють переваги компетентнісного підходу в освіті, а Ткаченко Н.О. і Громовик Б.П. (2017) обґрунтовують значення соціальної відповідальності у фармацевтичній діяльності.

Значний вклад в розвиток даної проблеми зроблено Шолойко Н.В. (2021), яка комплексно систематизує методологічні підходи до формування управлінської культури магістрів фармації, що робить її працю основоположним джерелом для подальших досліджень.

Вартує уваги дослідження міжкультурної взаємодії, проведене Левицькою А. (2020). Вчена розглядає готовність майбутніх лікарів до міжкультурної взаємодії як важливу складову професійної підготовки. Авторка робить акцент на інтеграції міжкультурних аспектів у навчальні програми, що сприяє формуванню глобального мислення та міжособистісних компетенцій, необхідних у сучасному професійному середовищі.

**Мета статті** – розробка та впровадження системи формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації у процесі фахової підготовки, яка відповідає вимогам сучасного освітнього середовища та специфіці фармацевтичної галузі.

**Методи дослідження** – теоретичний аналіз, педагогічне моделювання та емпіричні методи. У рамках теоретичного аналізу проведено вивчення наукових публікацій з педагогіки, менеджменту та фармації, а також аналіз сучасних освітніх програм. Особливо слід відзначити метод педагогічного моделювання, що передбачає розробку освітніх курсів, орієнтованих на формування управлінських навичок, моделювання освітнього процесу з урахуванням практичних проєктів. Емпіричні методи охоплюють анкетування викладачів та здобувачів вищої освіти, а також експериментальну апробацію розроблених підходів в освітньому процесі.

**Виклад основного матеріалу.** Формування організаційно-управлінської культури в фармацевтичній сфері є комплексним процесом, що охоплює інтеграцію професійних знань, управлінських компетенцій та етичних цінностей. Дана система орієнтована на створення ефективного середовища для розвитку управлінських навичок, необхідних для організації та керування процесами в фармацевтичних установах. Основні елементи досліджуваної системи включають концептуальну основу, визначення мети та завдань.

Важливо зауважити, що дана система ґрунтується на синтезі управлінських і професійних знань, інтеграції сучасних освітніх підходів і врахуванні специфіки фармацевтичної діяльності. Важливим компонентом є формування етичних цінностей, що забезпечують відповідальне прийняття рішень і професійну поведінку. Концептуальна основа системи орієнтується на сучасні освітні методики. Так, компетентнісний підхід орієнтований на розвиток фахівців із комплексом знань, умінь і компетенцій. Не меншу цінність становить інтерактивний, що забезпечує активну участь в освітньому процесі через групову роботу, творчі процеси. Проблемно-орієнтований підхід, в свою чергу, стимулює вирішення реальних професійних завдань, розвиток критичного мислення, здатності аналізувати складні ситуації.

Метою формування організаційно-управлінської культури є підготовка фахівців, здатних здійснювати ефективне управління процесами у фармацевтичних установах, адаптуватися до динамічних змін у галузі, приймати стратегічно важливі рішення. Досягнення вказаної мети передбачає вирішення низки вагомих завдань (Громовик&Кремінь, 2020, с. 47).

Перш за все, це розвиток стратегічного та критичного мислення, що включає формування управлінських компетенцій, необхідних для аналізу складних ситуацій, визначення довгострокових цілей, розробки стратегій їх досягнення. Дана складова є ключовою для забезпечення здатності фахівців ефективно реагувати на виклики сучасного фармацевтичного середовища.

Наступним завданням є формування навичок управління персоналом та ресурсами, яке полягає в оволодінні знаннями та практичними уміннями у сфері організації роботи команди, ефективного делегування повноважень, мотивації співробітників, оптимального використання наявних ресурсів. Дане завдання орієнтоване на

забезпечення раціональної організації праці та підвищення продуктивності діяльності фармацевтичних установ (Назаренко, 2020, с. 67).

Окрім зазначеного, важливим є забезпечення навичок ефективної комунікації, що передбачає формування здатності встановлювати та підтримувати професійні взаємодії між працівниками, керівниками та зовнішніми партнерами. Особливий акцент у даному контексті зроблено на розвиток міжособистісної компетенції, вмінні конструктивно вирішувати конфлікти та вести переговори. Зазначені аспекти є невід'ємною складовою ефективного управління у фармацевтичній галузі та сприяють досягненню високих стандартів професійної діяльності (Сапожников, 2014, с. 117).

Система формування організаційно-управлінської культури сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, які володіють не лише глибокими професійними знаннями, але й ефективними управлінськими навичками, що відповідають сучасним викликам фармацевтичної галузі.

На окрему увагу заслуговує вивчення питання принципів формування культури (рис. 1).

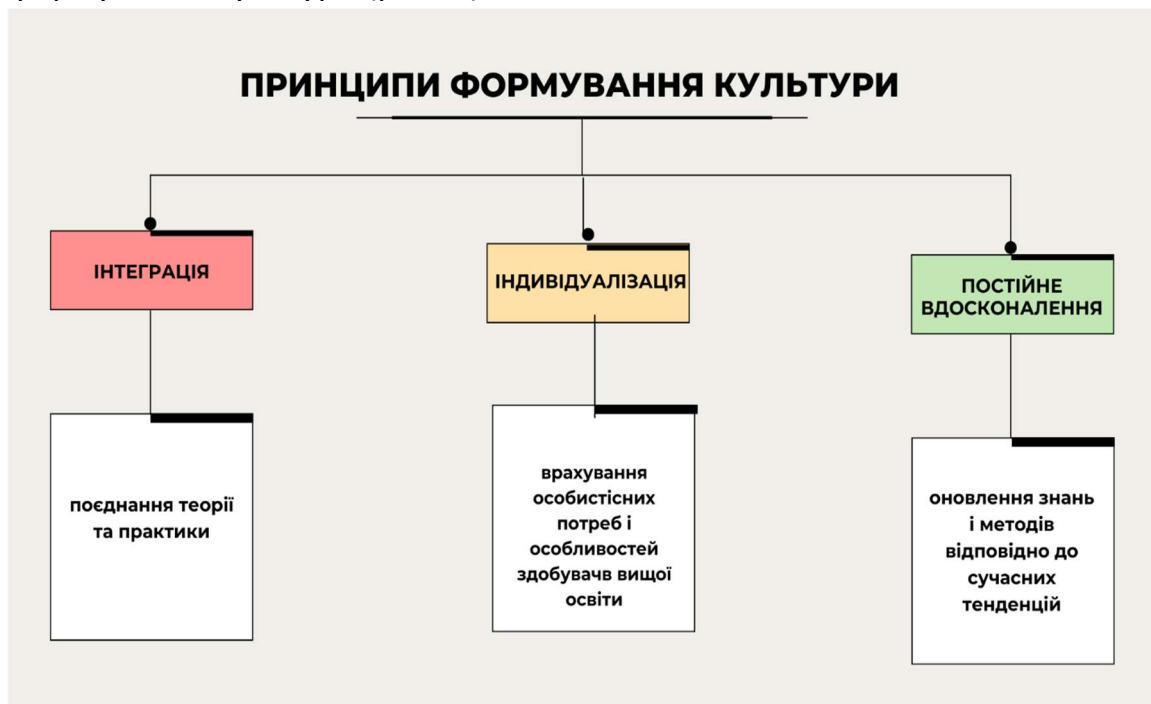


Рис. 1. – Принципи формування культури

Принципи формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації є основою для ефективного процесу підготовки фахівців, які відповідають сучасним вимогам фармацевтичної галузі. Серед ряду істотних принципів виділяють інтеграцію, індивідуалізацію та постійне вдосконалення.

Принцип інтеграції передбачає гармонійне поєднання теорії та практики. Вказане означає, що теоретичні знання стають базою для формування практичних умінь і навичок. Здобувачі вищої освіти отримують можливість застосовувати отримані знання на практиці в реальних умовах фармацевтичної діяльності. Інтеграція також охоплює міждисциплінарний підхід, який поєднує управлінські, фармацевтичні, правові та соціальні аспекти підготовки, формуючи тим самим цілісне бачення професійної діяльності.

Важливо відмітити, що принцип індивідуалізації акцентує увагу на врахуванні особистісних потреб та особливостей здобувачів вищої освіти. Він передбачає адаптацію навчального процесу до рівня підготовки кожного здобувача, створення умов для самостійного вибору форм і методів навчання, які найбільш відповідають їх інтересам та здібностям. Даний принцип сприяє розвитку особистісного потенціалу, формуванню лідерських якостей та індивідуального стилю управлінської діяльності, що є важливими аспектами для майбутніх фармацевтів-управлінців (*Дудка, 2020, с. 192*).

Особливої уваги заслуговує принцип постійного вдосконалення спрямований на системне оновлення знань, методів, наукових підходів відповідно до сучасних тенденцій у фармацевтичній галузі. Він охоплює впровадження новітніх технологій в освітній процес (цифрові платформи, симуляції, мультимедійні матеріали). Даний принцип, окрім вказаного, передбачає безперервний розвиток викладацького складу шляхом підвищення кваліфікації, участі у професійних заходах, конференціях. Освітні програми постійно оновлюються з урахуванням змін у законодавстві, нових вимог ринку праці, існуючих потреб фармацевтичної галузі (*Головко, 2018, с. 320*).

Зміст навчальних дисциплін передбачає впровадження курсів, які доповнюють базову підготовку магістрів фармації. Пропонуються дисципліни, зокрема: «Основи менеджменту та маркетингу у фармації», «Етика та організаційна поведінка», а також «Управління персоналом у фармацевтичних установах».

З метою успішної реалізації окресленої проблематики нами розроблено модель формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації. Дана структура складається з чотирьох взаємопов'язаних компонентів: цільового, змістовного, процесуального та оцінювального. Кожен компонент детально структурований для забезпечення цілісності освітнього процесу.

Механізм реалізації моделі формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації включає три послідовні етапи: підготовчий, основний та контрольний. Кожен з вказаних етапів передбачає реалізацію конкретних завдань, які орієнтовані на досягнення поставлених цілей (*Шолойко, 2021, с. 128*).

На підготовчому етапі основна увага зосереджується на аналізі початкового рівня знань і умінь здобувачів вищої освіти. Задля цього проводяться тестування, опитування, інші діагностичні процедури, які дозволяють оцінити готовність здобувачів до освоєння управлінських дисциплін. Після цього здійснюється розробка навчальних програм і матеріалів, які враховують як базові знання здобувачів вищої освіти, так і сучасні вимоги фармацевтичної галузі. Навчальні програми формуються з урахуванням міждисциплінарного підходу, інтегруючи теоретичні основи, практичні аспекти, міждисциплінарні компоненти.

Необхідно звернути увагу й на те, що основний етап є ключовим у реалізації моделі. У його рамках здійснюється впровадження освітніх курсів, які включають як теоретичну, так і практичну складову. Здобувачі вищої освіти беруть участь у лекційних заняттях. Основна увага має бути орієнтована на вивчення основ організаційної культури, фармацевтичного менеджменту, етики. Практичні завдання, які виконуються здобувачами вищої освіти у фармацевтичних установах, дозволяють їм застосувати здобуті знання на практиці, що сприяє розвитку таких важливих навичок, як управління персоналом, планування, прийняття рішень. Особливу роль відіграє організація семінарів, тренінгів, ділових ігор (*Григораш, 2020, с. 257; Левицька, 2020, с. 229*).

На контрольному етапі оцінюється рівень засвоєння знань і умінь, сформованість організаційно-управлінської культури. Для цього проводиться підсумкова атестація здобувачів вищої освіти, яка може включати тестування, захист проєктів, аналіз кейсів, виконання управлінських завдань. Додатково здійснюється анкетування здобувачів та викладачів для визначення рівня задоволеності освітнім процесом, оцінки його ефективності (*Стучинська&Новікова, 2016, с. 146*). Отримані результати аналізуються, і за потреби проводиться корекція навчальної програми з метою її вдосконалення.

Базуючись на викладеному вище, вважаємо, що механізм реалізації моделі забезпечує цілісний і послідовний підхід до формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації, що дозволяє ефективно інтегрувати теоретичні знання з практичними

навичками. Останні є основою успішної підготовки фахівців управлінської ланки у фармацевтичній галузі.

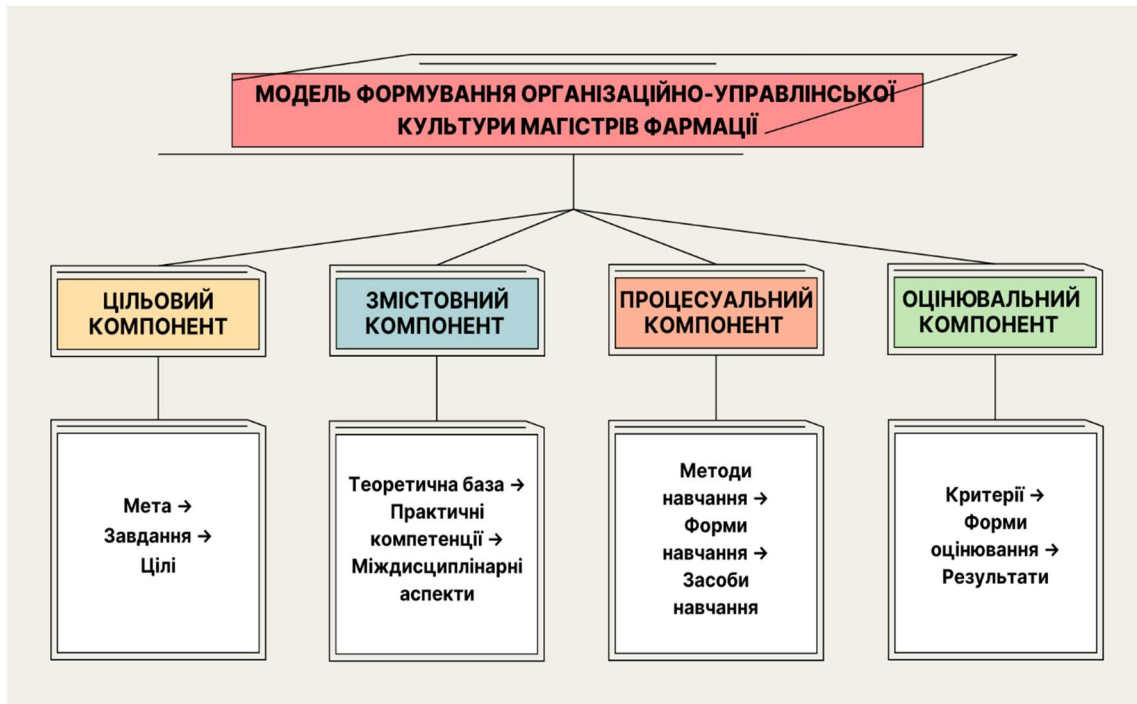


Рис. 2. – Графічне зображення моделі

Модель формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації включає чотири основні компоненти: цільовий, змістовний, процесуальний та оцінювальний. Кожен із компонентів виконує важливу функцію в реалізації поставленої мети.

Цільовий компонент визначає загальний напрям моделі та включає мету, завдання й цілі. Основна мета полягає у формуванні в магістрів фармації організаційно-управлінської культури як інтегрованого комплексу знань, умінь і ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного управління установами. Завдання спрямовані на забезпечення взаємозв'язку між професійною підготовкою та управлінськими компетенціями, розвиток стратегічного мислення, лідерських якостей і здатності приймати ефективні рішення. Цілі передбачають підготовку магістрів до успішного виконання управлінських функцій у фармацевтичній сфері (Посилкіна& Братішко, 2018, с. 31).

Змістовний компонент моделі охоплює навчальні дисципліни та практичні аспекти підготовки. Він структурований на три основних блоки. Перший блок – теоретична база – забезпечує знання з організаційної культури, фармацевтичного менеджменту, етики, законодавства. Другий блок – практичні компетенції – акцентує увагу на розвитку навичок управління персоналом, комунікації, планування,

вирішення конфліктів, організації робочих процесів. Третій блок – міждисциплінарні аспекти – інтегрує знання з економіки, маркетингу, права та інформаційних технологій, що є необхідними для управлінської діяльності (Шолойко, 2021, с. 123).

Викликає науковий інтерес процесуальний компонент, що описує в який спосіб та завдяки яким методам здійснюється освітній процес. У рамках даного компоненту використовуються різноманітні методи, такі як інтерактивні (ділові ігри), практико-орієнтовані (стажування, виконання проєктів), рефлексивні (аналіз виконаних завдань). Засоби навчання охоплюють використання сучасних інформаційних технологій, віртуальних симуляторів, мультимедійних матеріалів, електронних платформ для дистанційного навчання.

Оцінювальний компонент спрямований на визначення ефективності навчального процесу і рівня сформованості організаційно-управлінської культури магістрів фармації. Оцінювання здійснюється за трьома основними критеріями: знаннями (теоретична підготовка з управлінських дисциплін), уміннями (здатність застосовувати знання на практиці, управління персоналом) і ціннісними орієнтаціями (етика, професійна відповідальність, мотивація до саморозвитку) (Ткаченко&Громовик, 2017, с. 345).

Для оцінювання використовуються різні форми, такі як поточний контроль, тестування, захист проєктів, підсумковий іспит, що включає моделювання управлінських ситуацій.

Із урахуванням викладеного, вважаємо, що запропонована модель є цілісною та спрямована на забезпечення високої якості підготовки магістрів фармації, здатних ефективно виконувати управлінські функції у фармацевтичній галузі.

Окрім зазначеного, нами було проведено експериментальну апробацію окресленої проблематики. Результати дослідження продемонстрували ефективність розробленої системи формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації. Експериментальна апробація, проведена у кількох закладах вищої освіти, виявила значні позитивні зміни у розвитку управлінських компетенцій здобувачів вищої освіти. Зокрема, 82% опитаних здобувачів відзначили покращення навичок управління, зростання впевненості у прийнятті рішень, що свідчить про ефективність методик, спрямованих на розвиток лідерських якостей, управлінського мислення.

Крім того, 76% здобувачів успішно розв'язували проблемні завдання, що підтверджує значний прогрес у розвитку критичного мислення та здатності аналізувати складні ситуації. Важливим аспектом стала також міжособистісна взаємодія: 68% здобувачів зазначили зростання навичок комунікації, що є ключовим фактором у побудові ефективних професійних команд, управлінні персоналом.

Отримані результати свідчать про доцільність подальшого впровадження розробленої системи в освітній процес, а також її потенціал для вдосконалення професійної підготовки магістрів фармації.

**Висновки.** Результати дослідження свідчать, що запропонована система формування організаційно-управлінської культури є ефективним інструментом для підготовки магістрів фармації, оскільки забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для роботи у сучасних умовах фармацевтичної галузі. До того ж її впровадження сприяє формуванню високого рівня професійної компетентності, розвитку лідерських якостей, комунікативних навичок та управлінських здібностей, що є ключовими для успішного виконання обов'язків фармацевта-управлінця. Реалізація запропонованої системи дозволяє не лише підготувати висококваліфікованих фахівців, а й сприяти їх успішній адаптації до постійних змін у фармацевтичній сфері, що, у свою чергу, забезпечує якісне управління фармацевтичними установами та покращення загального рівня обслуговування пацієнтів.

**Перспективи подальших наукових розвідок.** Перспективним напрямом подальших наукових розвідок може бути детальний аналіз впровадження міжнародного досвіду у процес підготовки магістрів фармації.

## ЛІТЕРАТУРА

- Головко, С. О. (2018). Технологічний підхід у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Педагогіка і психологія*, 2(16), 317–322. (Holovko, S.O. (2018). The Technological Approach to Forming the Managerial Culture of Future Master's Students in Management. *Bulletin of Alfred Nobel University. Pedagogy and Psychology*, 2(16), 317–322.)
- Григораш О. В. (2020). Акмеологічна оцінка управлінської культури керівника закладу освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи* : колект. моногр. Харків : ХНПУ. С. 255–260. (Hryhorash, O.V. (2020). Acmeological Assessment of the Managerial Culture of an Educational Institution Leader. *Adult Education: Global Trends, Ukrainian Realities, and Prospects*: a collective monograph. Kharkiv: KhNPU, 255–260.)

- Громовик, Б. П., Кремень Ю. І. (2020). Особливості реалізації професійних ролей фармацевтичних фахівців в українських реаліях. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 1(61), 42–49. (Hromovuk, B.P., Kremin, Yu.I. (2020). Peculiarities of Professional Role Implementation by Pharmaceutical Specialists in the Ukrainian Context. *Management, Economics, and Quality Assurance in Pharmacy*, 1(61), 42–49.)
- Дудка У.Т. (2020). Використання інноваційних технологій навчання як запорука ефективності освітнього процесу. *Актуальні питання сучасної науки: зб. наук. праць III всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (6 квітня 2020 р.)*. Березани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний коледж». 188–194. (Dudka, U.T. (2020). The Use of Innovative Teaching Technologies as a Key to the Effectiveness of the Educational Process. *Current Issues of Modern Science: Collection of Scientific Papers from the III All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference (April 6, 2020)*. Berezhany: VP NUBiP Ukrainy «Berezhanskyi ahrotekhnichnyi koledzh», 188–194.)
- Левицька, А. (2020). Формування готовності майбутніх лікарів до міжкультурної взаємодії як педагогічна проблема. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 28, 226–231. (Levytska, A. (2020). Forming Future Doctors' Readiness for Intercultural Interaction as a Pedagogical Challenge. *Current Issues in the Humanities*, 28, 226–231.)
- Назаренко, Н. А. (2020). Особистісна готовність до змін студентів як потенціал для вибору власної життєвої позиції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Психологічні науки». 4, 63–70. (Nazarenko, N.A. (2020). Students' Personal Readiness for Change as a Potential for Choosing Their Own Life Position. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Psychological Sciences»*, 4, 63–70.)
- Посилкіна, О. В., Братішко, Ю. С. (2018). Аналіз регуляторної бази управління соціальною відповідальністю фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 1, 28–34. (Posilkina, O.V., Bratishko, Yu.S. (2018). Analysis of the Regulatory Framework for Managing the Social Responsibility of Pharmaceutical Enterprises. *Management, Economics, and Quality Assurance in Pharmacy*, 1, 28–34.)
- Сапожников, С. В. (2014). Науково-практичні підходи до організації навчального процесу в педагогічних університетах і коледжах країн чорноморського регіону. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. Педагогіка і психологія. 2(8), 115–122. (Sapozhnykov, S.V. (2014). Scientific and Practical Approaches to Organizing the Educational Process in Pedagogical Universities and Colleges of the Black Sea Region. *Bulletin of Alfred Nobel University. Pedagogy and Psychology*, 2(8), 115–122.)
- Стучинська, Н.В., Новікова, І.М. (2016). Проектування сучасного освітнього середовища на засадах особистісно орієнтованого та компетентнісного підходів. *Наукові записки. Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти*. 10 (2), 142–148. (Stuchynska, N.V., Novikova, I.M. (2016). Designing a Modern Educational Environment Based on Person-Centered and Competency-Based Approaches. *Scientific Notes. Problems of Methods in Physics-Mathematics and Technological Education*, 10(2), 142–148.)
- Ткаченко, Н. О., Громовик, Б. П. (2017). Концептуальний аналіз соціальної відповідальності особистості та її інтегрування у фармацевтичну практику. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*, 10

(3), 342–348. (Tkachenko, N.O., Hromovyk, B.P. (2017). Conceptual Analysis of Personal Social Responsibility and Its Integration into Pharmaceutical Practice. *Current Issues in Pharmaceutical and Medical Science and Practice*, 10(3), 342–348.)

Шолойко, Н.В. (2021). *Формування організаційно-управлінської культури магістрів фармації: методологія, теорія, практика: монографія*. Полтава: Аструя. 342 с. (Sholoiko, N.V. (2021). *Forming the Organizational and Managerial Culture of Pharmacy Master's Students: Methodology, Theory, and Practice (Monograph)*. Poltava: Astraia, 342 s.)

### SUMMARY

**Fastivets Anna.** The System of Forming Organizational and Managerial Culture of Pharmacy Master's Students in the Process of Professional Training.

*The issue of forming the organizational and managerial culture of pharmacy master's students during their professional training is addressed in this article. The relevance of the topic is driven by the increasing of demands placed to modern pharmacists, who, in addition to possessing professional knowledge, must demonstrate advanced managerial competencies, strategic thinking, and the ability to effectively organize workflows in the pharmaceutical sector. A model for systematically forming organizational and managerial culture is proposed by the author, is based on four key components: target, content, procedural, and evaluative. The target component involves defining the overall goal, key tasks, and objectives aimed at developing strategic thinking, leadership qualities, and adaptability to the modern pharmaceutical market conditions.*

*The content component involves theoretical foundation (principles of management, organizational behavior, ethics), practical competencies (personnel management, conflict resolution), and interdisciplinary aspects that integrate knowledge from pharmaceutical, economic, and legal fields. The methods, forms, and tools of education are outlined in the procedural component, which including interactive trainings, brainstorming sessions, seminars, and practical classes focused on project development that simulate real-life conditions in the pharmaceutical industry. The criteria, forms, and methods for assessing the effectiveness of the educational process are included in the evaluative component, such as testing and project defense.*

*The principles of forming organizational and managerial culture, which include the integration of theory and practice, the individualization of the educational process, and the continuous improvement of educational programs are given particular attention. The mechanism for implementing the model, which consists of three sequential stages: preparatory, main, and control are described in the article. The results obtained during this scientific study contribute to the training of specialists, capable of adapting to modern challenges in the pharmaceutical industry, effectively organizing workflows, and adhering to ethical principles in their professional activities*

*The proposed model also takes into account modern trends in pharmaceutical education, particularly the implementation of digital tools such as online platforms, multimedia materials, and e-learning systems. The acquirer of education enables to acquire the necessary knowledge and skills in a convenient format, thereby enhancing the efficiency of the learning process. The practical significance of the scientific study lies in the development of educational programs and methodological recommendations that can be utilized in academic institutions for training pharmacy master's students. The application of the proposed model facilitates the integration of managerial and professional competencies, creating conditions for the preparation of highly qualified specialists ready to work in the dynamic environment of the pharmaceutical market.*

*Thus, the proposed system for forming the organizational and managerial culture of pharmacy master's students is a crucial tool for modernizing professional training in higher education institutions. Its implementation contributes to improving the quality of the educational process, fostering managerial competencies, and ensuring compliance with the contemporary demands of the pharmaceutical industry.*

**Key words:** *organizational and managerial culture, pharmacy master's students, professional training, culture formation model, integration of theory and practice, principles of culture formation, educational process, managerial competencies, interdisciplinary approach, strategic thinking.*