

УДК 378.147:615-051(477)

DOI <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2024.15.312201>

ORCID 0000-0002-5083-7218

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ І ФАХОВІЙ ПІДГОТОВЦІ МАГІСТРІВ ФАРМАЦІЇ

Наталія Шолойко,

кандидатка фармацевтичних наук, доцентка,
доцентка кафедри організації та економіки фармації;
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця (м. Київ);

Любов Кравченко,

докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри культурології;
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

У статті окреслено значення і роль методів наукового менеджменту як чинника вдосконалення механізмів управлінського впливу на працівників фармацевтичної сфери та компонента технологій підготовки магістрів фармації в закладах освіти для забезпечення ефективного виконання ними загальних і конкретних функцій у галузі.

Метою розвідки обрано характеристику економічних методів фармацевтичного менеджменту, які відносяться до видів діяльності менеджера фармації за характером впливу та специфікою їх опанування у процесі фахової підготовки.

Проведене анкетування групи здобувачів вищої освіти зі спеціальності 226 «Фармація» у кількості 121 особи дало змогу виявити запит майбутніх магістрів фармації на використання методів вивчення і побудови економічних планів в організації (стратегічних, тактичних, оперативних), розробки бюджету окремої структури (його функцій, виробничо-господарських процесів, напрямів економії витрат та збільшення надходжень, цільового використання коштів, розвитку внутрішнього моніторингу, делегування повноважень тощо) для забезпечення оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділу зокрема. Запропоновано аспекти змісту підготовки для забезпечення прогалін у знаннях здобувачів, виявлених у ході анкетування.

Водночас анкетування викладачів фармацевтичних факультетів і медичних ЗВО у кількості 49 осіб виявило потребу застосування і вивчення методів адміністративного менеджменту як сукупності організаційних, розпорядчих і дисциплінарних способів впливу магістрів фармації.

Проведено висновок щодо необхідності вивчення та практичного оволодіння майбутніми магістрами фармації сукупністю методів фармацевтичного менеджменту у процесі навчання та виробничої практики на підприємстві.

Ключові слова: професійна освіта, майбутні фармацевти, магістри фармації, методи фармацевтичного менеджменту, бюджетний менеджмент, адміністративний менеджмент, єдність теорії і практики в діяльності магістрів фармації.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку менеджменту фармації в Україні характеризується пошуком ефективних інструментів і технологій здійснення виробничо-господарської діяльності в галузі, особливо в умовах воєнних дій на території країни. Основним завданням організації системи фармації є застосування технологій менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, керуючи їхньою діяльністю та координуючи її, адже головною метою фармацевтичного менеджменту є забезпечення, органічної взаємодії індивідуальних, групових та суспільних чинників.

Це вимагає вдосконалення не лише механізмів управління організацією як важливого чинника впливу на працівників фармацевтичної сфери, котра включає як виробництво і розподіл (реалізацію) продукції, так і забезпечення освітніх процесів формування фахівців нової генерації – магістрів фармації, готових до використання традиційних та інноваційних технологічних методів і засобів професійної діяльності.

У теоретичному аспекті методи менеджменту – це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на окремих рівнях і різних ланках управління (фармацевтичне підприємство, підрозділ, служба, ін.), а в практичному – це сукупність способів і прийомів впливу на групи та на окремих працівників для досягнення місії організації, її цілей, прибутковості, запобігання безгосподарності тощо. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу, оскільки фармацевтичний менеджмент зорієнтовано на об'єкт управління (фармацевтичне підприємство, відділ, підрозділ тощо), тобто, на першочергово на працівників, які здійснюють різні види діяльності, а потім на кошти, засоби, обладнання, види послуг та ін.

Із зазначеного бачимо, що ефективність діяльності магістрів фармації як менеджерів залежить від оволодіння ними у процесі фахової підготовки сукупністю традиційних та інноваційних методів і технологій фармацевтичного менеджменту, пов'язаних між собою комплексом загальних і конкретних професійних функцій як видів такої діяльності.

Аналіз джерел і публікацій. Використання методів класичного економічного менеджменту в діяльності магістрів фармації та їхній професійній підготовці уможливило виявлення таких значущих аспектів: формування компетентностей майбутніх фахівців фармацевтичного профілю розглядали Н. Альохіна, Л. Галій, Г. Глембоцька, В. Голубцов, Н. Денисова, І. Комісінська, Л. Пляка, О. Тутутченко та ін. Низку актуальних розвідок присвячено: педагогічним технологіям у системі фармацевтичної освіти (Т. Вахрушева, Б. Громовик, З. Мнушко, С. Мокрянин, І. Светочева, О. Павлов та ін.); питанням фармацевтичної етики й деонтології (А. Бабський, Н. Діхтярьова, Т. Краснянська, М. Пономаренко, С. Хіменко, Н. Чорноброва та ін.), післядипломній підготовці фахівців фармацевтичного профілю (Н. Бунатян, Д. Великий, Л. Кайдалова, І. Міщенко, М. Пономаренко, В. Толочко та ін.); аспектам контролю та діагностики якості підготовки майбутніх фахівців фармацевтичного профілю (Л. Буданова, Т. Козлова, О. Тележкіна та ін.). До проблематики наукового менеджменту зверталися у своїх працях О. Кузьмін, Б. Громовик, Г. Гасюк, О. Левицька, О. Мельник (підручник «Менеджмент у фармації», Вінниця, 2005), що розглянули питання сутності та еволюції менеджменту, специфіку організації фармації як об'єкта управління, суб'єктів фармацевтичного підприємництва та умов їх господарювання, а також виокремили функції, методи, сполучні процеси фармацевтичного менеджменту; Б. Громовиком досліджено стандарти фармацевтичного управління (Громовик, 2003); В. Толочко, І. Міщенко, М. Зарічковою та ін. авторами запропоновано базовий підручник «Управління фармацією» (Харків, 2016). Водночас констатуємо гостру необхідність оновлення наукових підходів до проблематики фармацевтичного менеджменту саме з точки зору формування організаційно-управлінської культури майбутніх магістрів фармації.

Метою статті є характеристика економічних методів фармацевтичного менеджменту, які відносяться до видів діяльності менеджера фармації за характером впливу та специфікою їх опанування у процесі фахової підготовки.

Виклад основного матеріалу. Вітчизняні вчені класифікують методи менеджменту: за напрямками впливу; за способами врахування інтересів; за формами впливу; за характером впливу (Кузьмін, 2007; *Менеджмент у фармації*, 2005; *Управління фармацією*, 2016).

За напрямками впливу на керований об'єкт методи поділяють на: дії прямого впливу, які безпосередньо активізують керовану систему (накази, інструкції, розпорядження, вказівки, положення, тарифи тощо); дії непрямого впливу, що забезпечують організаційні умови системи менеджменту (підбір працівників за різними ознаками, формування

психологічного клімату в колективі тощо). За способами врахування інтересів працівників розподіляють методи менеджменту на групи: дії матеріального впливу (враховують майнові та фінансові інтереси підлеглих і різноманітні економічні стимули); владного впливу (передбачають впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їхньої діяльності – штатні розписи і регламенти, положення про виконавців, накази, договори, розпорядження, догани тощо); морального впливу (дотримання етичних норм, застосування моральних стимулів, установа позитивних відносин між керівником та підлеглими тощо) (Кузьмін, 2007).

Методи класичного менеджменту за характером впливу поділяються на економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні; поєднанням соціально-психологічних, технологічних та адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів є стандарти фармацевтичного управління. Нами в ході дослідження з'ясовано специфіку опанування економічними методами діяльності майбутніми магістрами фармації. Анкетування групи здобувачів освіти (121 особа) магістерського рівня підготовки зі спеціальності «Фармація» дало змогу виявити такі результати.

Як відомо, до економічних методів фармацевтичного менеджменту належить економічне планування та матеріальне стимулювання; ця група методів менеджменту виникає в результаті реалізації управлінських завдань у руслі функції планування. Проведене анкетування виявило, що 79% респондентів мають знання стосовно того, що методи економічного планування поділяються на стратегічні (містять стратегічні показники, вибір напрямів та шляхів діяльності у довготривалому періоді тощо) і тактичні (містять перелік показників, що стосуються всіх сфер діяльності організації, спрямовані на досягнення стратегічних показників, а також перелік заходів щодо досягнення встановлених параметрів та бюджет організації). Оперативним плануванням (платіжний календар, фонд і табель робочого часу, графік робочого календаря, оперативно-виробничий графік виконання робіт, диспетчерські та операційні технологічні графіки, сіткові графіки тощо) володіють лише 52% опитаних здобувачів вищої освіти магістерського рівня.

Оскільки особливу роль у межах поточних (оперативних) планів відіграє бюджет, що забезпечує функціонування організації засобами збалансованого співвідношення надходжень та видатків (бюджет – розпис надходжень та видатків на певний період, пов'язаний з функціонуванням певного об'єкта, реалізацією проекту, виробництвом продукції; формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найбільш оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації) (Завадський, Осовська, Юшкевич, 2006), то нами було поглиблено зміст анкетування наступними аспектами.

Щодо знання функцій бюджету організації отримано такі дані анкетування:

- визначає обсяги та структуру витрат і джерела їх покриття – відзначили 57% опитаних;
- забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів – зазначили 47% опитаних;
- вказує напрями економії витрат та збільшення надходжень – назвали 44% опитаних;
- забезпечує цільове використання коштів та протидіє їх безгосподарному використанню – 41% опитаних;
- створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділів, зокрема – виокремили 40% опитаних;
- є засобом координації діяльності різних підрозділів організації для досягнення загальних результатів – 39% опитаних;
- сприяє розвитку внутрішнього моніторингу – 36% опитаних;
- сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію управлінців – 27% опитаних.

Загалом анкетування виявило слабе знання здобувачами таких методів бюджетної діяльності, як координування діяльності різних підрозділів для досягнення спільного

результату та делегування повноважень і мотивація управлінців; тому було розроблено структуру лекційного матеріалу та запропоновано опанування змісту теоретичного матеріалу майбутніми магістрами фармації.

1. Класифікація бюджету за сферами діяльності: операційний бюджет – деталізує витрати, пов'язані зі здійсненням операційної діяльності – з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що забезпечують переважну частку його доходів та містить джерела їх покриття.

2. Інвестиційний бюджет – деталізує витрати, пов'язані із придбанням необоротних активів та здійсненням фінансових інвестицій і джерела інвестування.

3. Фінансовий бюджет – деталізує статті витрат та надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства тощо.

4. Форми вираження бюджету фарморганізації: грошовий (у грошових одиницях); негрошовий (в одиницях випуску, упаковках, годинах праці, одиницях обладнання тощо); бюджет праці, обладнання, приміщень, працівників, площі тощо.

5. Побудова бюджету за способом врахування витрат і за часом надходжень та видатків: поелементний бюджет (розробляється за елементами витрат – наприклад, бюджет оплати праці); бюджет, що відповідає статтям витрат (цехових, загальнозаводських, позавиробничих тощо).

6. Бюджет періодичний (розрахований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо); конкретний (різновидом такого бюджету є баланс, який відображає на певну дату активи, зобов'язання та власний капітал підприємства; інформація про економічні ресурси, контрольовані підприємством, необхідна для визначення спроможності підприємства генерувати грошові кошти та їх еквіваленти; щодо структури капіталу дозволяє прогнозувати майбутні потреби у ресурсах, розподіл прибутків, покриття збитків тощо).

7. Види бюджету за відповідністю видатків і надходжень: збалансований (видатки дорівнюють надходженням); дефіцитний (видатки перевищують надходження); профіцитний (надходження перевищують видатки) та за рівнем пристосування бюджетних показників до змін середовища функціонування: стабільний; гнучкий; безперервний (*Управління фармацією*, 2016).

Значущою групою методів реалізації владних повноважень менеджером фармації у процесі опитування іншої категорії респондентів – викладачів у кількості 49 осіб – визначено адміністративні методи менеджменту. Викладачі фармацевтичних факультетів ЗВО підкреслили, що це активні методи, завдяки яким відбувається вплив менеджера на діяльність організації загалом та на її окремих працівників; умовою застосування цих методів визначили переважання однозначних способів розв'язання завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника. Істотний недолік адміністративних методів міститься в тому, що вони зорієнтовані на досягнення заданого результату, заохочують виконавські якості, а не ініціативу. Адміністративні методи менеджменту містять сукупність організаційних, розпорядчих і дисциплінарних способів впливу. Наприклад, організаційні способи впливу, що реалізуються через документи тривалої дії, респонденти ранжували так:

– організаційне інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв – поставили на 1 місце 78% респондентів;

– організаційне інструктування через інструкції, правила, вимоги – поставили на 2 місце 73% респондентів;

– організаційне нормування витрат сировини, енергії, допоміжного матеріалу, розмірів амортизації тощо – поставили на 1 місце 68% респондентів.

– організаційне регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо) – поставили на 1 місце 78% респондентів.

Водночас викладачі зазначили, що за допомогою організаційних способів впливу формуються необхідні умови функціонування організації, завдяки яким організація

фармації орієнтується в просторі та часі, її діяльність нормується, регламентується і забезпечується необхідними інструкціями, які фіксують права персоналу, його структуру, створюються межі для її функціонування та розвитку. Тому, на думку викладачів, здобувачі потребують оволодіння цією групою методів, хоча такі методи є досить рутинними, стандартними та не викликають захоплення.

Розпорядчі способи впливу спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки й відхилення в ході виробничо-господарської діяльності; реалізуються вони через: накази (їх видають директор фармацевтичної фірми, його заступники); розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, відділів), які мають на меті виконання наказів; вказівки (здійснюють менеджери), основним завданням яких є виконання наказів і розпоряджень. Ці документи мають бути відповідно оформленими (в наказі мають бути розділи «констатую», «наказую», а в розпорядженні і вказівці – рубрики «констатую», «пропоную», «рекомендую»). Ці, а також дисциплінарні способи впливу варто використовувати у виробничих ситуаціях під час практик; зокрема дисциплінарні реалізувати через зауваження, пропозиції щодо переміщення посадових осіб або звільнення працівників тощо. Загалом із даних опитування зрозуміло, що здобувачі магістерського рівня потребують як знань, так і формування вмінь та навичок застосування цих груп методів менеджменту фармації.

Висновки. Отже, поділ методів фармацевтичного менеджменту на групи досить умовний, оскільки вони взаємопов'язані; широкий арсенал методів як провідних способів дій дозволяє менеджеру фармації при їх умілому використанні та вдалому поєднанні забезпечити високу ефективність діяльності підлеглих у дорученому сегменті (установі) організації.

Дослідження використання методів фармацевтичного менеджменту у процесі фахової підготовки за ознакою характеру впливу пояснює недостатню увагу до методів адміністрування, оскільки економічні, технологічні та соціально-психологічні методи здійснюють вплив на керовану систему лише при ефективному застосуванні саме адміністративних методів (план економічного розвитку підприємства вимагає підписання наказу про його впровадження; положення щодо преміювання набуде сили (впливу) лише після його затвердження відповідальною особою; новий режим роботи підприємства вступить у дію після підписання наказу директором тощо), але ці методи є досить рутинними, стандартними, не викликають значного інтересу здобувачів вищої освіти. Така ситуація ставить перед викладачами завдання пошуку нестандартних шляхів реалізації принципу єдності теорії і практики фахової підготовки майбутніх менеджерів фармації, що й відносимо до перспектив цього дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

- Воронкова, В. (2004). *Кадровий менеджмент*: навч. посібник для ВНЗ. Київ: Професіонал.
- Громовик, Б. П. (2003). Стандарти фармацевтичного управління. *Фармацевтичний журнал*, 5, 18-28.
- Громовик, Б. П., Гасюк, Г. Д., Левицька, О. Р. (2004). *Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади*. Вінниця.
- Громовик, Б. П., Терещук, С. І., Гром, О. Л., Новикевич, А. М., Чухрай, І. Л. (2004). *Практикум з організації та економіки фармації*. Вінниця: Нова книга.
- Дяків, Р. С. (Ред.). (2000). *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера*. Київ: Міжнародна економічна фундація.
- Завадський, Й., Осовська, Т., Юшкевич, О. (2006). *Економічний словник*. Київ: Кондор.
- Іванова, І. В. (2001). *Менеджер – професійний керівник*: навч. посіб. Київ: Вид-во КНТЕУ.
- Кредісов, А. І., Панченко, Є. Г., Кредісов, В. А. (1999). *Менеджмент для керівників*. Київ: Знання.
- Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. (2007). *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав.

- Кузьмін, О., Громовик, Б., Гасюк, Г., Левицька, О., Мельник, О. (2005). *Менеджмент у фармації*: підручник. Вінниця: НОВА КНИГА.
- Кузьмін, О. Є. (Ред.). (1996). *Економіка та менеджмент*: навч.-приклад. посібник. Львів.
- Мейтленд, И. (2002). *Бюджетирование для нефинансовых менеджеров: о том, как научиться составлять и исполнять бюджеты*. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб.
- Мнушко, З. М., Діхтярьова, Н. М. (1999). *Менеджмент та маркетинг у фармації*: підруч. для студ. вищ. навч. закладів (Ч. II: Менеджмент у фармації). 2-ге вид. Харків: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки.
- Попович, М. В. (Ред.). *Універсальний словник-енциклопедія (USE)*. Взято з <http://slovopedia.org.ua/29/53392-0.html>
- Ткаченко, А. (2015). Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*, 1, 141-146. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_1_29
- Толочко, В. М. (Ред.). (2016). *Управління фармацією*: базовий підручник. Харків: НФаУ: Золоті сторінки.
- Хміль, Ф. І. (2003). *Основи менеджменту*: підручник. Київ: Академвидав.

REFERENCES

- Hromovyk, B. P. (2003). Standarty farmatsevychnoho upravlinnia [Pharmaceutical management standards]. *Farmatsevychnyi zhurnal [Pharmaceutical journal]*, 5, 18-28 [in Ukrainian].
- Hromovyk, B. P., Hasiuk, H. D., & Levytska, O. R. (2004). *Farmatsevychnyi marketynh: teoretychni ta prykladni zasady [Pharmaceutical marketing: theoretical and applied principles]*. Vinnytsia [in Ukrainian].
- Hromovyk, B. P., Tereshchuk, S. I., Hrom, O. L., Novykevych, A. M., & Chukhray, I. L. (2004). *Praktykum z orhanizatsii ta ekonomiky farmatsii [Workshop on the organization and economics of pharmacy]*. Vinnytsia: Nova knyha [in Ukrainian].
- Diakiv, R. S. (Ed.). (2000). *Entsyklopediia biznesmena, ekonomista, menedzhera [Encyclopedia of a businessman, economist, manager]*. Kyiv: Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia [in Ukrainian].
- Ivanova, I. V. (2001). *Menedzher – profesiyni kerivnyk [A manager is a professional leader]*: navch. posib. Kyiv: Vyd-vo KNTEU [in Ukrainian].
- Khmil, F. I. (2003). *Osnovy menedzhmentu [Basics of management]*: pidruchnyk. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
- Kredisov, A. I., Panchenko, Ye. H., & Kredisov, V. A. (1999). *Menedzhment dlia kerivnykiv [Management for managers]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
- Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2007). *Osnovy menedzhmentu [Basics of management]*. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
- Kuzmin, O., Hromovyk, B., Hasiuk, H., Levytska, O., & Melnyk, O. (2005). *Menedzhment u farmatsii [Management in pharmacy]*: pidruchnyk. Vinnytsia: NOVA KNYHA [in Ukrainian].
- Kuzmin, O. Ye. (Ed.). (1996). *Ekonomika ta menedzhment [Economics and management]*: navch.-pryklad. posibnyk. Lviv [in Ukrainian].
- Meitlend, Y. (2002). *Biudzhetyrovanye dlia nefynansovykh menedzherov: o tom, kak nauchytsia sostavliat y yspolniat biudzhety [Budgeting for Non-Financial Managers: How to Learn to Create and Execute Budgets]*. Dnipropetrovsk: Balans-Klub [in Russian].
- Mnushko, Z. M., & Dikhtiarova, N. M. (1999). *Menedzhment ta marketynh u farmatsii [Management and marketing in pharmacy]*: pidruch. dlia stud. vyshch. navch. zakladiv (P. II: Menedzhment u farmatsii). Kharkiv: Vyd-vo NFAU: Zoloti storinky [in Ukrainian].
- Popovych, M. V. (Ed.). *Universalnyi slovnyk-entsyklopediia (USE) [Universal dictionary-encyclopedia (ALL)]*. Retrieved from <http://slovopedia.org.ua/29/53392-0.html> [in Ukrainian].
- Tkachenko, A. (2015). Zarubizhnyi dosvid formuvannia kadrovoho potentsialu [Foreign experience in the formation of personnel potential]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*

[*Herald of economic science of Ukraine*], 1, 141-146. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_1_29 [in Ukrainian].

Tolochko, V. M. (Ed.). (2016). *Upravlinnia farmatsiieiu [Pharmacy management]: bazovyi pidruchnyk*. Kharkiv: NFaU: Zoloti storinky [in Ukrainian].

Voronkova, V. (2004). *Kadrovyyi menedzhment [Personnel management]: navch. posibnyk dlia VNZ*. Kyiv: Profesional [in Ukrainian].

Zavadskiy, Y., Osovska, T., & Yushkevych, O. (2006). *Ekonomichnyi slovnyk [Economic dictionary]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].

METHODS OF MANAGEMENT IN PROFESSIONAL ACTIVITY AND PROFESSIONAL TRAINING OF MASTERS OF PHARMACY

Nataliia Sholoiko,

Candidate of Pharmaceutical Sciences,
Associate Professor of the Department of Organization and Economics of Pharmacy;
Bogomolets National Medical University (Kyiv);

Liubov Kravchenko,

Doctor of Pedagogical Sciences, Full Professor, Professor of the Department of Cultural Studies;
Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

The article outlines the importance and role of scientific management methods as a factor in improving the mechanisms of managerial influence on pharmaceutical employees and a component of technologies for training masters of pharmacy in educational institutions to ensure the effective performance of their general and specific functions in the industry.

The purpose of the study is to characterize the economic methods of pharmaceutical management, which are related to the activities of a pharmacy manager by the nature of influence and the specifics of their mastering in the process of professional training.

The survey of a group of 121 students majoring in the specialty 226 «Pharmacy» has allowed us to identify the demand of future masters of pharmacy for the use of methods of studying and building economic plans in the organization (strategic, tactical, operational), developing a budget for a separate structure (its functions, production and economic processes, areas of cost savings and increased revenues, targeted use of funds, development of internal monitoring, delegation of authority, etc. Aspects of the training content are proposed to fill the gaps in the knowledge of applicants identified during the survey.

At the same time, a survey of 49 teachers of pharmaceutical faculties and higher education institutions has revealed the need to apply and study administrative management methods as a set of organizational, administrative, and disciplinary methods of influence on masters of pharmacy.

It has been concluded that future masters of pharmacy need to study and master the set of methods of pharmaceutical management in the process of training and practical training at the enterprise.

Keywords: *professional education, future pharmacists, masters of pharmacy, methods of pharmaceutical management, budget management, administrative management, unity of theory and practice in the activities of masters of pharmacy.*

Надійшла до редакції 05.02.2024 р.