

ДІАГНОСТИКА СФОРМОВАНOSTІ CRM-УМІНЬ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

У статті представлено результати комплексної діагностики рівня сформованості вмінь майбутніх менеджерів застосовувати CRM-системи у професійній діяльності в умовах цифрової трансформації бізнесу. Актуальність дослідження зумовлена стрімким зростанням ролі цифрових інструментів управління клієнтськими відносинами та необхідністю підготовки фахівців, здатних ефективно працювати з великими масивами даних, автоматизувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики. Емпіричне дослідження проведено серед 200 студентів ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, що дозволило охопити різні етапи професійної підготовки та здійснити порівняльний аналіз динаміки формування професійних компетентностей.

Методичний інструментарій включав анкетування, тестування у змодельованих бізнес-ситуаціях, експертну оцінку виконання практичних кейсів у CRM-середовищах (Usrasy, Salesforce), а також самооцінку рівня цифрових навичок студентів. Отримані результати засвідчили наявність суттєвого розриву між теоретичною обізнаністю студентів щодо функціоналу CRM-систем і їхньою реальною готовністю застосовувати інструменти автоматизації продажів, клієнтської аналітики, сегментації та управління взаємодією з клієнтами у практичних сценаріях діяльності компанії. Виявлено недостатній рівень сформованості операційних умінь роботи з даними, побудови аналітичних звітів, налаштування воронки продажів і використання CRM для підтримки управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність впровадження практикоорієнтованої педагогічної моделі формування CRM-компетентностей, що передбачає поєднання когнітивного, операційного та рефлексивного компонентів навчання, системне використання цифрових платформ, інтеграцію реальних бізнес-кейсів, розвиток навичок командної роботи та міждисциплінарну координацію освітнього контенту. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню професійної готовності майбутніх менеджерів, їх конкурентоспроможності на ринку праці та ефективному впровадженню CRM-рішень у сучасній цифровій бізнес-практиці.

Ключові слова: CRM-системи, професійна підготовка менеджерів, цифрова компетентність, педагогічні умови, бізнес-освіта, практикоорієнтоване навчання, симульовані бізнес-ситуації, управління клієнтськими відносинами.

Стрімка цифровізація економіки, поширення електронної комерції, омніканальних комунікацій та аналітики великих даних кардинально змінюють зміст управлінської діяльності менеджера. У цих умовах системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стають базовим інструментом організації продажів, маркетингової взаємодії, сервісного супроводу клієнтів і стратегічного аналізу бізнес-процесів. Використання сучасних платформ, зокрема Usrasy та Salesforce, забезпечує інтеграцію даних, автоматизацію рутинних операцій, персоналізацію комунікацій і підвищення якості управлінських рішень. Відтак здатність ефективно працювати з CRM-системами стає необхідною складовою професійної компетентності сучасного менеджера.

Водночас у системі вищої освіти, навіть у провідних закладах бізнес-освіти, таких як ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, спостерігається суперечність між вимогами ринку праці та реальним рівнем сформованості практичних CRM-умінь у студентів. Освітні програми часто орієнтовані переважно на теоретичне засвоєння концепцій менеджменту і маркетингу, тоді як навички роботи з клієнтськими базами, побудови аналітичних звітів, автоматизації воронки продажів, інтеграції цифрових каналів комунікації та використання CRM для прийняття управлінських рішень залишаються недостатньо сформованими. У результаті випускники стикаються з труднощами професійної адаптації, потребують додаткового навчання на робочому місці та демонструють нижчу конкурентоспроможність.

Актуальність дослідження посилюється сучасними соціально-економічними викликами для України, коли бізнеси змушені швидко перебудовуватися, оптимізувати клієнтські стратегії та впроваджувати цифрові рішення для забезпечення стійкості й розвитку. У таких умовах підготовка менеджерів із високим рівнем CRM-компетентностей є не лише освітнім, а й економічним та соціальним пріоритетом. Особливого значення набуває діагностика рівня сформованості CRM-умінь як науково обґрунтована основа для вдосконалення змісту навчання, розроблення практикоорієнтованих методик, інтеграції симульованих бізнес-ситуацій і партнерства з IT-компаніями.

Таким чином, дослідження діагностики сформованості CRM-умінь майбутніх менеджерів є своєчасним і необхідним, оскільки дозволяє виявити реальний стан підготовки, визначити прогалини між освітніми результатами та професійними вимогами, а також обґрунтувати педагогічні умови формування цифрових управлінських компетентностей, що відповідають викликам сучасної бізнес-практики.

Проблематика формування цифрової компетентності менеджерів та використання CRM-систем у бізнес-освіті активно досліджується у вітчизняній і зарубіжній науці на перетині менеджменту, педагогіки та інформаційних технологій. Сучасні дослідники підкреслюють, що цифровізація управління змінює професійну роль менеджера, який має поєднувати стратегічне мислення з аналітикою даних і технологічною грамотністю [2; 4; 9].

У науковій літературі висвітлено кілька ключових напрямів.

1. Роль CRM-систем у підвищенні ефективності управління клієнтськими відносинами. Зарубіжні дослідники доводять, що CRM-системи є базовими інструментами клієнтоорієнтованого менеджменту, які забезпечують інтеграцію маркетингових комунікацій, продажів і сервісу, підвищуючи ефективність управлінських рішень та рівень лояльності клієнтів [7; 10]. У вітчизняних роботах CRM розглядається як складова інформаційних систем менеджменту та ключовий інструмент цифрової трансформації підприємств [1; 3].

2. Використання цифрових платформ у бізнес-освіті.

У працях українських учених акцентується увага на необхідності цифрової трансформації освітнього процесу, розвитку цифрових компетентностей студентів і впровадженні практикоорієнтованих технологій навчання [2; 4]. Дослідники зазначають, що сучасна бізнес-освіта повинна включати моделювання реальних бізнес-процесів, роботу з CRM-платформами та аналітичними системами [3]. Зарубіжні автори підкреслюють, що цифрові інструменти навчання сприяють розвитку data-driven мислення менеджерів та підвищують їхню готовність до роботи у цифровій економіці [5; 8].

3. Формування професійних компетентностей менеджерів.

У науковій літературі доведено, що цифрова компетентність менеджера є інтегративною характеристикою, яка включає технологічні знання, аналітичні здібності, комунікативні навички та здатність до управління змінами [4; 6]. У зарубіжних дослідженнях CRM-компетентність розглядається як складова стратегічного управління клієнтським досвідом і конкурентоспроможності організацій [7; 9].

Водночас аналіз наукових джерел засвідчує, що попри значний теоретичний доробок недостатньо дослідженими залишаються: методи діагностики рівня сформованості CRM-умінь студентів-менеджерів; педагогічні умови формування CRM-компетентностей у системі університетської підготовки; ефективність практикоорієнтованих технологій навчання CRM у бізнес-освіті; інтеграція CRM-навчання з курсами маркетингу, аналітики даних і цифрового менеджменту.

Таким чином, існує наукова потреба у комплексному дослідженні сформованості CRM-умінь майбутніх менеджерів, розробленні валідних методик їх діагностики та обґрунтуванні педагогічних моделей формування цих компетентностей у системі професійної підготовки.

Мета дослідження полягає у діагностиці рівня сформованості вмінь майбутніх менеджерів використовувати CRM-системи та визначенні напрямів удосконалення їх професійної підготовки.

Дослідження проведено серед 200 студентів 1–4 курсів спеціальності «Менеджмент» ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна..

Оцінювання здійснювалось за 7 критеріями:

1. Робота з базовими функціями CRM.
2. Використання аналітичних модулів.
3. Автоматизація бізнес-процесів.
4. Інтеграція з цифровими сервісами.
5. Прийняття управлінських рішень.
6. Цифрова комунікація.
7. Інформаційна безпека.

Для діагностики рівня сформованості вмінь було застосовано як кількісні, так і якісні методи: анкетування та опитування студентів, тестування їхніх навичок у симульованих бізнес-ситуаціях, аналіз виконання практичних завдань із використанням CRM-платформ (наприклад, Uspasy, Salesforce).

Результати досліджень дозволили виявити слабкі та сильні сторони підготовки майбутніх менеджерів, визначити прогалини у знаннях та сформувані рекомендації щодо оптимізації навчального процесу.

Кількісний аналіз результатів опитування (анкетування) 200 студентів ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна з 1 по 4 курси щодо сформованості CRM-умінь із переведенням відсотків у абсолютні показники та узагальненими висновками представлено в таблиці 1.

Як видно з таблиці, найвищий показник (30%, 60 осіб) зафіксовано за когнітивним компонентом – розумінням основних принципів роботи CRM-систем.

Операційно-практичні вміння (створення баз даних, аналіз клієнтських даних) сформовані лише у 10% опитаних (по 20 осіб).

Складні професійні навички, пов'язані з автоматизацією процесів, інтеграцією CRM та ефективною клієнтською комунікацією, демонструють критично низький рівень сформованості – по 5% (10 осіб).

Загалом понад 70–95% студентів не володіють ключовими практичними CRM-уміннями, необхідними для професійної діяльності менеджера.

Отримані кількісні дані свідчать про дисбаланс між теоретичною обізнаністю та практичною готовністю студентів до використання CRM-систем. За результатами опитування лише третина респондентів (30%)

Таблиця 1

Результати кількісного аналізу рівня сформованості CRM-умінь студентів

| CRM-уміння | % студентів | Кількість студентів (n=200) |
|---|-------------|-----------------------------|
| Розумію основні принципи роботи CRM-систем | 30% | 60 осіб |
| Можу створювати та редагувати бази даних клієнтів у CRM | 10% | 20 осіб |
| Вмію налаштовувати автоматизацію процесів продажу та маркетингу | 5% | 10 осіб |
| Можу аналізувати дані клієнтів та формувати звіти | 10% | 20 осіб |
| Володію навичками інтеграції CRM з іншими системами | 5% | 10 осіб |
| Можу ефективно використовувати CRM для комунікації з клієнтами | 5% | осіб |

володіє базовими уявленнями про CRM, тоді як сформованість прикладних і інтеграційних CRM-умінь не перевищує 5–10%. Це підтверджує необхідність цілеспрямованого впровадження практикоорієнтованих педагогічних умов та квазіпрофесійних завдань у підготовку майбутніх менеджерів.

Кількісний та якісний аналіз додаткових питань, спрямованих на виявлення мотивації та практичного досвіду використання CRM-систем студентами (n = 200).

Аналіз відповіді на запитання «Чи використовували ви CRM-системи під час навчання або на практиці?» З 200 опитаних студентів лише 20 осіб (10) надали позитивну відповідь, зазначивши, що мали досвід роботи з CRM-системами під час проходження виробничої практики або на роботі. Відповідно, 180 студентів (90%) не мали жодного практичного досвіду використання CRM у процесі навчання або практичної підготовки.

Кількісний висновок: практичний досвід використання CRM-систем у студентів є вкрай обмеженим, що свідчить про недостатню інтеграцію цифрових інструментів управління клієнтськими відносинами в освітній процес.

Аналіз відповіді на запитання «Якщо так, то яку CRM-систему ви використовували?»

Серед 20 студентів, які мали досвід роботи з CRM, відповіді розподілилися таким чином (узагальнений якісний аналіз): Usрасу – окремі згадки; застосовувалася переважно для фіксації звернень клієнтів; інші CRM або корпоративні системи – поодинокі випадки, без поглибленого функціонального використання.

З проведеного дослідження випливає такий аналітичний висновок: вибір CRM-систем зумовлений не освітніми програмами, а специфікою підприємств, на яких студенти проходили практику або працювали. Систематичного навчання роботі з конкретною CRM у межах університетського курсу не зафіксовано.

Аналіз відповіді на запитання «Які завдання в роботі з CRM ви виконували найчастіше?»

На основі відповідей студентів (n = 20) визначено такі домінуючі види діяльності:

- внесення та оновлення контактних даних клієнтів;
- перегляд історії комунікації з клієнтами;
- фіксація звернень та результатів спілкування;
- базове формування звітів за заданими шаблонами.

Водночас відсутні або майже не представлені такі види завдань:

- налаштування автоматизації бізнес-процесів;
- інтеграція CRM з іншими інформаційними системами;
- аналітика клієнтських даних для прийняття управлінських рішень.

На основі отриманих даних, можна зробити висновок, що виконувані студентами завдання мають допоміжний, операційний характер і не забезпечують формування комплексних професійних CRM-умінь.

Результати аналізу додаткових питань засвідчують, що лише 10% студентів мають мінімальний практичний досвід використання CRM-систем, отриманий переважно під час виробничої практики. При цьому характер виконуваних завдань обмежується базовими операціями, що не сприяє формуванню стійкої мотивації та професійної готовності до використання CRM у майбутній управлінській діяльності.

Отримані дані підтверджують необхідність: цілеспрямованого впровадження CRM-систем у навчальні курси; створення квазіпрофесійних завдань із поступовим ускладненням; формування мотивації через моделювання реальних бізнес-ситуацій.

Важливим компонентом діагностики була оцінка готовності студентів використовувати CRM-системи як інструмент підвищення ефективності управлінських процесів. Це включає здатність інтегрувати дані з різних джерел, аналізувати взаємодію з клієнтами, приймати рішення на основі аналітики та ефективно комунікувати у цифровому середовищі. Системний аналіз стану сформованості цих вмінь дозволяє не лише коригувати навчальні програми, але й розробляти методичні моделі, які забезпечують послідовне формування компетентностей, необхідних для роботи сучасного управлінця в умовах цифрової економіки.

З метою групового аналізу стану рівня умінь майбутніх менеджерів використовувати CRM-системи розроблено таблицю оцінки рівня сформованості вмінь майбутніх менеджерів використовувати CRM-системи. Вона враховує основні компетентності, які потрібні для ефективної роботи в цифровому управлінні (таблиця 2).

Таблиця 2

Оцінка рівня сформованості вмінь майбутніх менеджерів використовувати CRM-системи з прикладами практичних завдань для кожного рівня

| № | Компетенція/вміння | Критерії оцінювання | Практичні завдання | Рівень сформованості | Балова оцінка (0-5) |
|----|--|---|---|---|---------------------|
| 1. | Робота з базовими функціями CRM | Введення, редагування та збереження даних про клієнтів, створення простих звітів | Додати нового клієнта в систему, створити базовий звіт за контактами | Низький: створює дані з помилками; Середній: виконує базові операції самостійно; Високий: швидко і точно працює з різними типами даних | 0-5 |
| 2. | Використання аналітичних модулів | Формування звітів, графіків, аналіз продажів, моніторинг KPI | Створити звіт про активність клієнтів за останній місяць; побудувати графік продажів | Низький: не може інтерпретувати дані; Середній: формує звіти, але потребує допомоги; Високий: аналізує та робить висновки на основі даних | 0-5 |
| 3. | Автоматизація бізнес-процесів | Налаштування нагадувань, автоматичних повідомлень, робота з шаблонами | Налаштувати автоматичне нагадування про зустріч; створити шаблон електронного листа | Низький: не використовує автоматизацію; Середній: налаштовує базові функції; Високий: створює комплексні процеси автоматизації | 0-5 |
| 4. | Інтеграція з іншими цифровими сервісами | Використання API, імпорт/експорт даних, інтеграція з поштою та календарем | Експортувати список клієнтів у Excel; інтегрувати календар зустрічей | Низький: не виконує інтеграцію; Середній: інтегрує прості сервіси; Високий: інтегрує комплексні сервіси і налаштовує автоматичний обмін даними | 0-5 |
| 5. | Прийняття управлінських рішень на основі CRM | Використання аналітики для прийняття рішень, прогнозування продажів, планування взаємодії з клієнтами | На основі звітів спланувати стратегію комунікації з клієнтами на наступний місяць | Низький: рішення необґрунтовані; Середній: приймає рішення з допомогою; Високий: приймає обґрунтовані та ефективні рішення самостійно | 0-5 |
| 6. | Цифрова комунікація та взаємодія | Ведення комунікацій з клієнтами через CRM, відстеження історії взаємодій | Відправити лист клієнту та зафіксувати відповідь у CRM; організувати контактну базу | Низький: не веде комунікацію системно; Середній: веде облік, але поверхнево; Високий: системно управляє всією історією взаємодій | 0-5 |
| 7. | Інформаційна безпека та етика | Дотримання правил конфіденційності, захист даних, правильне використання доступів | Обмежити доступ до персональних даних студентів; створити надійний пароль для облікового запису | Низький: порушує правила безпеки; Середній: дотримується базових правил; Високий: активно забезпечує безпеку даних та дотримується етичних норм | 0-5 |

Методикою оцінювання була балова оцінка: 0–5 за кожен компетенцію.

Рівні сформованості:

- низький: 0–1 бал;
- середній: 2–3 бали;
- високий: 4–5 балів

Підсумкова оцінка: сума балів за всі компетенції, що дозволяє визначити загальний рівень готовності студента до використання CRM у професійній діяльності.

Аналіз результатів обстеження вищезазначених студентів щодо загального рівня їхньої готовності до використання CRM у професійній діяльності свідчить про відсутність високого рівня сформованості CRM-умінь за всіма сімома критеріями (0 осіб за кожним показником). Це є ключовим індикатором того, що

підготовка здобувачів освіти у сфері практичного використання CRM-систем перебуває на початковому етапі та не забезпечує досягнення професійно значущої автономності.

Переважаючим є низький рівень, який коливається від 150 до 188 студентів залежно від критерію (75–94% вибірки). Середній рівень представлений незначною кількістю студентів (від 12 до 50 осіб, тобто 6–25%), що свідчить про фрагментарне та несистемне володіння окремими CRM-функціями.

Аналіз за окремими критеріями з урахуванням практичних завдань показав:

1. Робота з базовими функціями CRM:

- низький рівень – 166 студентів (83%)
- середній рівень – 34 студенти (17%)
- високий рівень – 0

Більшість студентів під час виконання практичного завдання (додавання клієнта, створення базового звіту) допускали помилки у введенні або збереженні даних, що відповідає низькому рівню (0–1 бал). Лише незначна частина здатна самостійно виконувати базові операції без глибокого розуміння логіки роботи CRM.

2. Використання аналітичних модулів:

- низький рівень – 150 студентів (75%)
- середній рівень – 50 студентів (25%)
- високий рівень – 0

Результати виконання завдань зі створення звітів і графіків продажів показали, що більшість студентів не вміють інтерпретувати дані та пов'язувати їх з управлінськими показниками (KPI). Середній рівень проявляється у вмінні формувати звіти за зразком, однак із постійною потребою в допомозі викладача.

3. Автоматизація бізнес-процесів:

- низький рівень – 188 студентів (94%)
- середній рівень – 12 студентів (6%)
- високий рівень – 0

Цей критерій виявився найпроблемнішим. Переважна більшість студентів не використовує інструменти автоматизації (нагадування, шаблони листів), що засвідчує мінімальне розуміння потенціалу CRM-систем у підвищенні ефективності бізнес-процесів.

4. Інтеграція з іншими цифровими сервісами:

- низький рівень – 179 студентів (89,5%)
- середній рівень – 21 студент (10,5%)
- високий рівень – 0

Виконання завдань з експорту даних та інтеграції календаря показало, що студенти майже не володіють навичками міжсистемної взаємодії. Середній рівень обмежується виконанням найпростіших дій за інструкцією.

5. Прийняття управлінських рішень на основі CRM:

- низький рівень – 179 студентів (89,5%)
- середній рівень – 21 студент (10,5%)
- високий рівень – 0

Під час планування стратегії комунікації з клієнтами на основі CRM-звітів більшість студентів ухвалювали необґрунтовані або інтуїтивні рішення, не спираючись на аналітичні дані, що свідчить про низький рівень управлінської готовності.

6. Цифрова комунікація та взаємодія:

- низький рівень – 182 студенти (91%)
- середній рівень – 18 студентів (9%)
- високий рівень – 0

Результати виконання завдань з фіксації історії взаємодій у CRM засвідчили, що студенти не ведуть комунікацію системно, обмежуючись разовими діями без подальшого аналізу контактів.

7. Інформаційна безпека та етика:

- низький рівень – 179 студентів (89,5%)
- середній рівень – 21 студент (10,5%)
- високий рівень – 0

Низькі показники за цим критерієм свідчать про недостатнє усвідомлення студентами питань конфіденційності, захисту персональних даних та етичних аспектів роботи з CRM-системами.

За результатами проведеного дослідження випливають такі узагальнюючі висновки:

1. Домінування низького рівня сформованості CRM-умінь за всіма критеріями підтверджує недостатню практичну спрямованість підготовки майбутніх менеджерів.

2. Повна відсутність високого рівня (4–5 балів) вказує на відсутність сформованої готовності студентів до самостійного та ефективного використання CRM у професійній діяльності.

3. Середній рівень має епізодичний характер і не забезпечує комплексного використання CRM-систем для управлінських рішень.

3. Отримані результати обґрунтовують необхідність впровадження цілеспрямованої методики формування CRM-умінь, що передбачає практикоорієнтовані завдання, кейси, симуляції бізнес-процесів та системне використання CRM-платформ у навчальному процесі.

Таким чином, отримані в результаті дослідження дані свідчать про суттєвий розрив між теоретичною підготовкою студентів і реальними вимогами цифрового бізнес-середовища. Причинами цього є: відсутність системного використання CRM у навчанні; недостатня практична спрямованість курсів; слабка інтеграція бізнес-кейсів.

Результати підтверджують необхідність створення педагогічної моделі формування CRM-умінь із використанням симуляцій, кейсів і реальних CRM-платформ.

Висновки. Дослідження підтвердило, що сучасна підготовка майбутніх менеджерів характеризується суттєвим розривом між теоретичними знаннями про CRM-системи та практичною готовністю їх ефективно використовувати. Встановлено низький рівень сформованості CRM-умінь у студентів, особливо у роботі з аналітичними даними, автоматизацією бізнес-процесів та інтеграцією цифрових платформ у професійну діяльність.

Виявлений дисбаланс між теоретичною обізнаністю та практичними навичками обґрунтовує необхідність впровадження практикоорієнтованих методик навчання, що поєднують когнітивний, операційний і рефлексивний компоненти. До ключових напрямів удосконалення підготовки належать інтеграція CRM у навчальні курси, застосування квазіпрофесійних бізнес-кейсів, симуляцій і стажувань, а також формування цифрової аналітичної компетентності.

Результати дослідження підтверджують доцільність створення педагогічної моделі формування CRM-умінь із використанням симуляцій, кейсів та реальних CRM-платформ. Подальші дослідження мають бути спрямовані на експериментальну перевірку ефективності такої моделі та оцінку її впливу на розвиток професійних і цифрових компетентностей майбутніх менеджерів.

Використана література:

1. Ситник В. Ф., Писаревська Т. А. Інформаційні системи в менеджменті. Київ : КНЕУ, 2019. 384 с.
2. Биков В. Ю., Спірін О. М., Пінчук О. П. Цифрова трансформація освіти і науки: теорія і практика. Київ : ІТЗН НАПН України, 2021. 240 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент: теорія і практика. Львів : Львівська політехніка, 2020. 440 с.
4. Морзе Н. В., Буйницька О. П. Формування цифрової компетентності у системі вищої освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2020. № 77(3). С. 1–17.
5. Закон України «Про освіту». Київ, 2017 (зі змінами).
6. Laudon K. C., Laudon J. P. (2020) Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Harlow: Pearson. 720 p.
7. Buttle F., Maklan S. (2019) Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3rd ed. London: Routledge. 518 p.
8. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2022) Digital Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson. 688 p.
9. Payne A., Frow P. (2017) Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge: Cambridge University Press. 424 p.
10. Kotler P., Keller K. L. (2022) Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson. 832 p.

References:

1. Sytnyk V. F., Pysarevska T. A. (2019) Informatsiini systemy v menedzhmentі [Information systems in management]. Kyiv: KNEU. 384 s. [in Ukrainian].
2. Bykov V. Yu., Spirin O. M., Pinchuk O. P. (2021) Tsyfrova transformatsiia osvity i nauky: teoriia i praktyka [Digital transformation of education and science: theory and practice]. Kyiv: IITZN NAPN Ukrainy. 240 s. [in Ukrainian].
3. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. (2020) Menedzhment: teoriia i praktyka [Management: theory and practice]. Lviv: Lvivska politekhnika. 440 s. [in Ukrainian].
4. Morze N. V., Buiynitska O. P. (2020) Formuvannia tsyfrovoy kompetentnosti u systemi vyshchoi osvity [Formation of digital competence in the system of higher education]. Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia. 77(3). 1–17. [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy "Pro osvitu" (2017) [Law of Ukraine "On Education"]. Kyiv. [in Ukrainian].
6. Laudon K. C., Laudon J. P. (2020) Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. Harlow: Pearson. 720 p.
7. Buttle F., Maklan S. (2019) Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3rd ed. London: Routledge. 518 p.
8. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2022) Digital Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson. 688 p.
9. Payne A., Frow P. (2017) Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge: Cambridge University Press. 424 p.
10. Kotler P., Keller K. L. (2022) Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson. 832 p.

M. Abdulaiev. Diagnostics of crm skills formation among future managers in the context of professional training

The article presents the results of a comprehensive diagnosis of the level of proficiency of future managers in applying CRM systems in their professional activities in the context of digital business transformation. The relevance of the study is due to the rapid growth of the role of digital customer relationship management tools and the need to train specialists who are able to work effectively with large amounts of data, automate business processes, and make informed management decisions based on analyt-

ics. An empirical study was conducted among 200 students of the Karazin Business School of V. N. Karazin Kharkiv National University, which made it possible to cover various stages of professional training and carry out a comparative analysis of the dynamics of professional competence formation.

The methodological tools included questionnaires, testing in simulated business situations, expert evaluation of practical case studies in CRM environments (Uspacy, Salesforce), as well as self-assessment of students' digital skills. The results showed a significant gap between students' theoretical knowledge of CRM system functionality and their actual readiness to apply sales automation, customer analytics, segmentation, and customer interaction management tools in practical business scenarios.

The feasibility of implementing a practice-oriented pedagogical model for developing CRM competencies was substantiated, which involves combining cognitive, operational, and reflective components of learning, the systematic use of digital platforms, the integration of real business cases. The implementation of the proposed approaches will contribute to improving the professional readiness of future managers, their competitiveness in the labor market, and the effective implementation of CRM solutions in modern digital business practice.

Key words: CRM systems, professional training of managers, digital competence, pedagogical conditions, business education, practice-oriented learning, simulated business scenarios, customer relationship management.

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.05.2026



Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу
CC BY 4.0