

DOI <https://doi.org/10.37406/2521-6449/2026-1-4>
УДК 378.014.3

Петренко Н. В.

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства
Навчально-наукового інституту «Академія вчителівства»,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Харків, Україна
E-mail: pnv0333@ukr.net
ORCID: 0009-0009-7928-6665

Абдулаєв М. А.

аспірант кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства
Навчально-наукового інституту «Академія вчителівства»,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Харків, Україна
E-mail: marat.abdulaev@student.karazin.ua
ORCID: 0009-0008-7863-1562

ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ CRM-СИСТЕМ У ПІДГОТОВКУ БАКАЛАВРІВ ІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

Анотація

Статтю присвячено порівняльному аналізу інтеграції цифрових та CRM-компетентностей у бакалаврські освітні програми зі спеціальності «Менеджмент» у закладах вищої освіти України, країн Європейського Союзу та США. Актуальність дослідження зумовлена глобальною цифровізацією економіки, трансформацією управлінської діяльності та зростанням вимог ринку праці до професійної підготовки майбутніх менеджерів, зокрема щодо володіння сучасними цифровими інструментами управління взаємовідносинами з клієнтами.

Метою статті є виявлення особливостей, проблем і перспектив інтеграції CRM-компетентностей у зміст бакалаврських освітніх програм із менеджменту та обґрунтування необхідності системного формування практичних умінь використання CRM-систем у процесі професійної підготовки. У межах дослідження проаналізовано концептуальні засади програм, їхню структуру, рівень гнучкості, міждисциплінарність, методи навчання, організацію практичної підготовки, взаємодію з бізнес-середовищем, систему оцінювання результатів навчання та ступінь інтеграції цифрових управлінських технологій.

Установлено, що українські освітні програми з менеджменту переважно орієнтовані на академічно-теоретичну модель підготовки з обмеженою гнучкістю навчальних планів і фрагментарною інтеграцією цифрових та CRM-інструментів. Натомість програми провідних університетів Європи та США мають практикоорієнтований, компетентнісний і міждисциплінарний характер, передбачають активне використання кейс-методу, проектного навчання, стажувань, бізнес-симуляцій та реальних CRM-платформ у навчальному процесі.

З'ясовано, що недостатній рівень системного впровадження CRM-компетентностей у вітчизняних програмах обмежує формування практичних навичок роботи з клієнтськими даними, аналітичними інструментами та цифровими управлінськими рішеннями. Обґрунтовано необхідність модернізації змісту професійної підготовки менеджерів шляхом посилення цифрового складника, інтеграції CRM-систем у навчальні дисципліни, розвитку практикоорієнтованих методів навчання та адаптації освітніх програм до міжнародних стандартів і вимог сучасного ринку праці.

Ключові слова: професійна підготовка менеджерів, CRM-системи, цифрові компетентності, освітні програми, практикоорієнтоване навчання, цифрова трансформація, міжнародні освітні практики.

Вступ. У контексті глобальної цифровізації економіки формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів дедалі більше зумовлюється інтеграцією інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес. Конкурентоспроможність випускників закладів вищої освіти визначається не лише рівнем теоретичної підготовки з менеджменту, а й здатністю застосовувати цифрові інструменти управління, зокрема системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи), у практичній діяльності. Упровадження цифрових компетентностей у бакалаврські освітні програми є відповіддю на вимоги сучасного ринку праці та орієнтацію менеджерської освіти на практикоорієнтовані результати навчання.

Актуальність аналізу освітніх програм зі спеціальності «Менеджмент» полягає у необхідності оцінювання рівня інтеграції цифрових і CRM-компетентностей у національних та зарубіжних освітніх практиках. Порівняльний аналіз дає змогу виявити особливості підходів до формування цифрової компетентності майбутніх менеджерів, визначити наявні обмеження та окреслити можливості адаптації освітніх програм до міжнародних стандартів і найкращих європейських практик.

У сучасних наукових дослідженнях проблема формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів розглядається в контексті глобальної цифровізації економіки та трансформації управлінської діяльності. У працях вітчизняних і зарубіжних учених обґрунтовується необхідність інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес як умови підвищення практичної спрямованості менеджерської освіти та її відповідності вимогам сучасного ринку праці [1; 4; 9; 12].

Значну кількість публікацій присвячено дослідженню цифрових компетентностей як складової частини професійної підготовки фахівців управлінського профілю. У межах європейських та міжнародних підходів цифрові компетентності розглядаються як ключовий результат навчання, що забезпечує здатність майбутніх менеджерів ефективно використовувати цифрові інструменти для аналізу даних, підтримки управлінських рішень, планування та професійної комунікації [4; 5; 9; 10]. Водночас у більшості досліджень цифрові компетентності мають узагальнений характер і не конкретизуються щодо опанування спеціалізованих управлінських систем, зокрема CRM-систем.

Окремий науковий напрям становлять дослідження, присвячені CRM-системам як інструменту підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами та конкурентоспроможності організацій. У працях із менеджменту та маркетингу CRM трактується як стратегічна концепція, що поєднує технологічні, аналітичні й організаційні компоненти управління клієнтськими даними [6; 7; 9]. Значущість CRM для професійної діяльності сучасного менеджера підтверджується також дослідженнями у сфері управлінських інформаційних систем і цифрової трансформації бізнесу [8; 9; 12]. Проте освітні аспекти цілеспрямованого формування вмінь використання CRM-систем у процесі професійної підготовки менеджерів висвітлюються фрагментарно.

У наукових публікаціях, присвячених цифровій трансформації вищої освіти, CRM-технології аналізуються переважно як інструмент управління освітніми процесами, оптимізації взаємодії зі студентами та підвищення якості освітніх послуг. Такий підхід не передбачає системного включення CRM-компетентностей до змісту бакалаврських освітніх програм зі спеціальності «Менеджмент» і не розкриває педагогічні механізми їх формування в межах стандартів вищої освіти [1; 2; 4; 9].

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що проблема інтеграції CRM-систем у професійну підготовку майбутніх менеджерів є актуальною та науково значущою, однак недостатньо розробленою в педагогічному аспекті. Це зумовлює необхідність порівняльного аналізу вітчизняних і зарубіжних освітніх програм та обґрунтування системного підходу до формування вмінь використання CRM-систем у бакалаврській підготовці менеджерів відповідно до сучасних освітніх стандартів і вимог ринку праці [2; 4; 5; 9].

Метою статті є аналіз бакалаврських освітніх програм зі спеціальності «Менеджмент» у закладах вищої освіти України, ЄС та США з метою виявлення особливостей і проблем інтеграції цифрових та CRM-компетентностей і обґрунтування необхідності системного формування вмінь використання CRM-систем у професійній підготовці майбутніх менеджерів.

Виклад основного матеріалу. Освітні програми бакалаврського рівня зі спеціальності «Менеджмент» у закладах вищої освіти України реалізуються відповідно до стандартів вищої освіти та законодавчої бази й спрямовані на формування комплексу управлінських, аналітичних і лідерських компетентностей. Вони передбачають поєднання фундаментальної теоретичної підготовки з практичними формами навчання (кейс-методи, проєктна діяльність, стажування), однак переважно орієнтовані на класичні управлінські дисципліни. Тривалість підготовки бакалавра становить 240 кредитів ECTS.

Аналіз навчальних планів і програм дисциплін засвідчив, що в українських бакалаврських програмах із менеджменту достатньо представлені загальні компоненти з інформаційних і цифрових технологій, які формують базові уявлення про інформаційні системи та цифровий менеджмент. Водночас інтеграція вмінь практичного використання CRM-систем має фрагментарний характер і здебільшого реалізується опосередковано – через курси з інформаційних технологій, маркетингу або в межах виконання курсових і кваліфікаційних робіт.

У більшості освітніх програм відсутня окрема обов'язкова дисципліна, спрямована на формування практичних умінь роботи з CRM-платформами, що обмежує можливості системного опанування відповідних інструментів у межах стандартного навчального плану. Як наслідок, формування CRM-компетентностей значною мірою залежить від вибіркового курсів, позааудиторної підготовки або самостійного навчання студентів.

Освітні програми з менеджменту в Європі та США істотно відрізняються від українських, хоча між ними є і спільні риси. Серед загальних відмінностей освітніх програм із менеджменту (Україна – Європа – США) слід виділити такі (табл. 1).

Концептуальна спрямованість освітніх програм бакалаврського рівня зі спеціальності «Менеджмент» в Україні та у країнах Європейського Союзу і США суттєво відрізняється, що зумовлено історично сформованими підходами до підготовки управлінських кадрів, особливостями національних систем вищої освіти та запитами ринку праці [4; 10; 12]. В українських закладах вищої освіти програми з менеджменту традиційно орієнтовані на академічну фундаментальність, що передбачає системне та ґрунтовне засвоєння теоретичних знань із базових управлінських, економічних і соціально-гуманітарних дисциплін [1; 2].

Значна увага в українських освітніх програмах приділяється вивченню економічних дисциплін (мікро – та макроекономіка, економіка підприємства, фінанси, облік і аудит), нормативно-правових аспектів управлінської діяльності, трудового та господарського права, а також класичних теорій менеджменту, організаційної поведінки

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика освітніх програм із менеджменту в Україні,
країнах Європейського Союзу та США**

Критерій порівняння	Україна	Країни ЄС	США
Концептуальна спрямованість програм	Академічно-теоретична модель підготовки; орієнтація на фундаментальні знання, класичні теорії менеджменту, економічні та нормативно-правові дисципліни	Практико-орієнтована, компетентнісна модель; поєднання теорії з практикою, розвиток адаптивності та прикладних навичок	Прикладна, ринково-орієнтована модель; підготовка менеджерів до прийняття рішень в умовах невизначеності та глобальної конкуренції
Структура та гнучкість освітніх програм	Чітко регламентована структура; обмежена частка вибіркових дисциплін; стабільні навчальні плани	Високий рівень гнучкості; значна частка electives; індивідуальні освітні траєкторії	Максимальна гнучкість; система majors/minors; індивідуалізація навчання
Міждисциплінарність	Обмежена; домінування профільних управлінських і економічних дисциплін	Широка міждисциплінарність (менеджмент + IT, психологія, data science тощо)	Високий рівень міждисциплінарної інтеграції (business + technology + analytics)
Методи та технології навчання	Переважають традиційні форм (лекції, семінари, іспити); інтерактивні методи – фрагментарно	Активні методи: case-study, PBL, командні проєкти, бізнес-симуляції	Case-study (Harvard model), learning by doing, симуляції, практичні проєкти з компаніями
Практична підготовка та стажування	Формалізована практика з обмеженим часовим обсягом; епізодична взаємодія з бізнесом	Інтегрована практика; обов'язкові або вибіркові стажування (internships)	Обов'язкові стажування; практика як складник більшості дисциплін
Взаємодія з бізнес-середовищем	Нерегулярна співпраця; залежить від ініціатив кафедр і викладачів	Системне партнерство з компаніями; реальні бізнес-кейси	Тісна співпраця з бізнесом; робота над реальними проєктами компаній
Зміст освітніх компонентів	Універсальний зміст; підготовка менеджера широкого профілю	Високий рівень спеціалізації (Strategic, Digital, Innovation Management тощо)	Чітко структуровані спеціалізації
Цифрова складник та CRM	Фрагментарна інтеграція цифрових технологій; CRM як допоміжний елемент	Системне вивчення цифрових технологій, CRM, аналітики	Практичне використання CRM-, ERP-, BI-платформ у навчанні
Інновації та підприємництво	Обмежене представлення; часто в межах окремих тем	Значний акцент на entrepreneurship та innovation management	Підприємництво як ключовий елемент підготовки
Сталий розвиток та ESG	Представлені фрагментарно або інтегровані у загальні курси	Окремі дисципліни зі сталого розвитку та ESG	ESG та sustainability як обов'язкові складники програм
Система оцінювання результатів навчання	Переважно підсумкове оцінювання (іспити, заліки)	Формувальне та накопичувальне оцінювання	Безекзаменаційні моделі, портфоліо, проєктна оцінка
Міжнародний складник	Перебуває на стадії розвитку; фрагментарна інтернаціоналізація	Системна міжнародна інтеграція; академічна мобільність	Повна інтеграція у глобальний освітній простір

й адміністративного управління [1; 2; 7]. Така концептуальна орієнтація забезпечує формування базових управлінських компетентностей, аналітичного мислення та здатності до систематизації знань, що є важливою передумовою професійної діяльності менеджера в умовах стабільного інституційного середовища [7].

Водночас академічна спрямованість українських програм часто супроводжується обмеженим акцентом на прикладні аспекти управління та реальні бізнес-практики. Практичні навички застосування управлінських інструментів, робота із цифровими платформами, CRM-системами та аналітичними даними нерідко розглядаються як допоміжні елементи, а не як наскрізний складник концепції підготовки менеджерів. Це зумовлює певний розрив між теоретичною підготовкою випускників і практичними вимогами сучасного ринку праці [4; 8; 9; 12].

Освітні програми з менеджменту в університетах Європи та США мають виразно практико-орієнтований і прикладний характер. Концепція таких програм спрямована на підготовку фахівців, здатних ефективно діяти в динамічному, конкурентному та цифрово трансформованому бізнес-середовищі [4; 12]. Центральне місце у цих програмах посідають розвиток управлінських навичок прийняття рішень в умовах невизначеності, робота з неповною інформацією, управління змінами та міжкультурної комунікації [10; 12].

Європейські та американські програми акцентують увагу на формуванні прикладних компетентностей через інтеграцію теорії з практикою, аналіз реальних бізнес-кейсів, виконання проєктних завдань і взаємодію з представниками бізнесу [9; 12]. Менеджер розглядається не лише як носій теоретичних знань, а й як активний суб'єкт управлінської діяльності, здатний швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати сучасні цифрові інструменти та працювати в мультикультурних командах [12].

Особливе значення у зарубіжних освітніх програмах надається розвитку так званих «м'яких навичок» (soft skills), зокрема лідерства, комунікації, командної роботи, критичного мислення та емоційного інтелекту [6; 11]. Вони розглядаються як невід'ємний складник професійної компетентності менеджера і формуються системно впродовж усього періоду навчання. Паралельно посилюється фокус на цифрових компетентностях, що забезпечують готовність випускників до використання CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики та цифрових платформ управління [3; 8; 9; 12].

Однією з ключових відмінностей між освітніми програмами бакалаврського рівня зі спеціальності «Менеджмент» в Україні та аналогічними програмами у країнах Європейського Союзу і США є рівень структурної гнучкості та можливості індивідуалізації освітньої траєкторії здобувачів вищої освіти. Українські освітні програми, як правило, характеризуються чітко регламентованою структурою, що зумовлено вимогами державних стандартів вищої освіти, нормативними документами Міністерства освіти і науки України та необхідністю забезпечення уніфікованих результатів навчання. Навчальні плани таких програм містять визначений перелік обов'язкових освітніх компонентів, а частка вибіркового дисциплін хоча й формально передбачена, на практиці залишається обмеженою та не завжди забезпечує реальну свободу вибору для студентів.

Окрім того, українські освітні програми зазвичай мають відносно стабільний навчальний план протягом усього періоду підготовки, що ускладнює оперативне оновлення змісту дисциплін відповідно до динамічних змін у сфері менеджменту та цифрових технологій. Така модель забезпечує системність і логічну послідовність формування базових управлінських компетентностей, проте водночас обмежує можливості швидкої інтеграції інноваційних освітніх компонентів, зокрема курсів, спрямованих на практичне опанування сучасних цифрових інструментів управління, CRM-систем, бізнес-аналітики та data-driven-підходів.

Натомість освітні програми з менеджменту у закладах вищої освіти країн ЄС і США вирізняються значно вищим рівнем гнучкості та студентоцентрованості. Вони ґрунтуються на принципі формування індивідуальних освітніх траєкторій, за якого студент має можливість самостійно визначати значну частину змісту свого навчання відповідно до професійних інтересів і кар'єрних цілей. Вагому частку навчального навантаження становлять вибіркові курси (electives), що дає змогу майбутнім менеджерам спеціалізуватися у певних напрямках, зокрема у цифровому менеджменті, управлінні клієнтським досвідом, бізнес-аналітиці, цифровому маркетингу або управлінні IT-проектами.

Важливою особливістю зарубіжних програм є також їх виражена міждисциплінарність. Студенти мають змогу поєднувати навчання з менеджменту з дисциплінами суміжних галузей: інформаційних технологій, психології, соціології, економетрики, data science та кібербезпеки [4; 8]. Такий підхід сприяє формуванню комплексного бачення управлінських процесів у цифровому середовищі та розвитку здатності застосовувати інструменти аналізу даних і цифрові платформи, зокрема CRM-системи, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Суттєві відмінності між освітніми програмами бакалаврського рівня зі спеціальності «Менеджмент» в Україні та у країнах Європейського Союзу і США простежуються у застосовуваних методах та педагогічних технологіях навчання [6; 9; 12]. В українській системі вищої освіти традиційно домінують класичні форми організації освітнього процесу, зокрема лекції, семінарські заняття, практичні роботи та підсумковий контроль у формі іспитів і заліків. Такі методи забезпечують системне засвоєння теоретичних знань, формування фундаментальних уявлень про закономірності управління та розвиток аналітичного мислення, однак часто орієнтовані переважно на репродуктивний рівень навчальної діяльності.

Водночас в українських закладах вищої освіти спостерігається поступове впровадження інтерактивних і студентоцентрованих методів навчання, зокрема елементів кейс-методу, ділових ігор, тренінгів, проєктної діяльності та використання цифрових освітніх платформ. Проте застосування таких підходів нерідко має фрагментарний характер і значною мірою залежить від ініціативи окремих викладачів, наявності матеріально-технічних ресурсів та рівня їхньої педагогічної й цифрової компетентності.

На відміну від цього освітні програми з менеджменту у провідних університетах Європи та США базуються на активних і практикоорієнтованих методах навчання, які є системно інтегрованими у зміст і структуру навчальних дисциплін. Одним із найбільш поширених підходів є case-study, зокрема у форматі, розробленому Гарвардською школою бізнесу, що передбачає аналіз реальних управлінських ситуацій, багатоваріантність рішень та обґрунтування управлінських стратегій у групових дискусіях [12].

Широке застосування у зарубіжних програмах знаходить також проблемно-орієнтоване навчання (problem-based learning, PBL), за якого навчальний процес організовується навколо комплексних практичних проблем, що не мають однозначного розв'язання. Студенти самостійно визначають необхідні знання, здійснюють пошук інформації, працюють у командах і презентують результати власних досліджень. Такий підхід формує здатність до самостійного навчання, міждисциплінарного мислення та ефективної командної взаємодії [4; 8].

Окреме місце в освітніх програмах ЄС і США займають бізнес-симуляції та цифрові тренажери, які моделюють діяльність реальних організацій і ринкових умов. Вони дають студентам змогу у безпечному навчальному середовищі відпрацьовувати управлінські рішення, аналізувати їхні наслідки та коригувати власні стратегії. У контексті цифрової трансформації менеджменту такі симуляції дедалі частіше інтегруються з використанням CRM-систем, аналітичних платформ і програмних продуктів для управління бізнес-процесами [7; 8].

Важливою особливістю зарубіжних освітніх програм є також активне залучення студентів до командних проєктів у співпраці з реальними компаніями. У межах таких проєктів здобувачі вищої освіти виконують практичні завдання, пов'язані з аналізом ринку, оптимізацією бізнес-процесів, розробленням стратегій взаємодії з клієнтами та впровадженням CRM-рішень. Це сприяє формуванню професійних компетентностей у реальних умовах та розвитку відповідальності за прийняті управлінські рішення [7; 8].

Загалом європейські та американські освітні моделі менеджменту орієнтовані на принцип «learning by doing» (навчання через діяльність), що передбачає активну участь студентів у практичній, дослідницькій та проєктній роботі протягом усього періоду навчання. Такий підхід забезпечує тісний зв'язок теорії з практикою та сприяє формуванню прикладних умінь, зокрема здатності ефективно використовувати цифрові управлінські інструменти й CRM-системи у професійній діяльності [4; 7; 8; 12].

Порівняльний аналіз змісту освітніх компонентів бакалаврських програм зі спеціальності «Менеджмент» в Україні та у країнах Європейського Союзу і США засвідчує істотні відмінності у концептуальних підходах до формування професійної підготовки майбутніх менеджерів. Українські освітні програми, як правило, орієнтовані на підготовку менеджера широкого профілю, здатного виконувати базові управлінські функції в організаціях різних галузей економіки. Такий підхід передбачає універсальний зміст навчальних дисциплін, що охоплює фундаментальні основи менеджменту, економіки, маркетингу, фінансів, управління персоналом, стратегічного планування та організаційної поведінки.

Універсальність змісту українських освітніх компонентів забезпечує цілісність професійної підготовки та формує системне уявлення про управлінську діяльність, проте водночас обмежує можливості глибокої спеціалізації студентів відповідно до актуальних запитів сучасного ринку праці. Часто цифрові аспекти менеджменту, інноваційні підходи до управління, використання CRM-систем та аналітичних платформ інтегруються до традиційних дисциплін фрагментарно, без виокремлення їх у самостійні освітні компоненти з чітко визначеними результатами навчання.

На відміну від цього освітні програми з менеджменту в університетах США та країн ЄС характеризуються високим рівнем спеціалізації та модульності змісту навчання. Структура таких програм передбачає наявність окремих освітніх треків або концентрацій (majors, minors, specializations), які дають змогу студентам вибрати напрям професійної підготовки відповідно до власних інтересів і кар'єрних планів. Найбільш поширеними напрямками спеціалізації є Strategic Management, Digital and Innovation Management, Entrepreneurship, Sustainable Management, Project and Agile Management, що відображають ключові тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища.

Особливий акцент у зарубіжних програмах робиться на вивченні цифрових технологій управління, зокрема систем бізнес-аналітики, CRM – і ERP-рішень, платформ цифрового маркетингу та інструментів управління клієнтським досвідом. Такі дисципліни орієнтовані не лише на засвоєння теоретичних засад, а й на формування практичних умінь роботи з реальними програмними продуктами, аналіз даних і прийняття управлінських рішень на основі цифрових показників ефективності [7; 8].

Значну увагу у програмах США та ЄС приділено також управлінню інноваціями та підприємництву. Освітні компоненти з Entrepreneurship спрямовані на розвиток підприємницького мислення, здатності до генерації бізнес-ідей, оцінювання ризиків і запуску стартап-проєктів. Курси з інноваційного менеджменту інтегрують знання з технологічного розвитку, управління змінами, дизайн-мислення та цифрових трансформаційних стратегій, що є особливо актуальним в умовах швидких технологічних змін.

Окремим змістовим напрямом зарубіжних освітніх програм є проблематика сталого розвитку та ESG (Environmental, Social, Governance). Дисципліни з Sustainable Management орієнтовані на формування у майбутніх менеджерів відповідального ставлення до соціальних, екологічних та етичних аспектів управлінської діяльності, інтеграцію принципів сталого розвитку у бізнес-стратегії та використання нефінансових показників ефективності [7; 8]. Такий підхід відображає сучасні глобальні тренди розвитку менеджменту та вимоги міжнародних організацій і інвесторів.

Окрім того, значне поширення у США та Європі отримали освітні компоненти з управління проєктами та гнучкими методологіями (Project and Agile Management), які формують у студентів навички роботи в динамічних, цифрово орієнтованих командах, застосування Agile, Scrum, Kanban та інших сучасних управлінських підходів [7; 8].

Однією з вагомих відмінностей між освітніми програмами бакалаврського рівня зі спеціальності «Менеджмент» в Україні та у країнах Європейського Союзу і США є підходи до організації практичної підготовки здобувачів вищої освіти та рівень їх взаємодії з реальним бізнес-середовищем. В українських закладах вищої освіти практика, як правило, має формалізований характер і реалізується у вигляді навчальної, виробничої або переддипломної практики з чітко визначеним часовим обсягом. Така модель практичної підготовки передбачає обмежений період безпосереднього занурення студентів у професійне середовище та часто зводиться до виконання стандартизованих завдань, що не завжди пов'язані з актуальними управлінськими процесами конкретної організації.

Окрім того, взаємодія українських ЗВО з бізнес-структурами нерідко має епізодичний характер і залежить від наявності партнерських угод або ініціатив окремих кафедр і викладачів. У результаті практика не завжди інтегрується зі змістом фахових дисциплін і не забезпечує системного формування практичних умінь, зокрема навичок роботи із сучасними цифровими інструментами управління, CRM-системами, аналітичними платформами та інформаційними системами підтримки прийняття управлінських рішень.

Натомість у закладах вищої освіти країн ЄС і США практична підготовка майбутніх менеджерів є органічним складником освітнього процесу та реалізується на засадах тісної інтеграції навчання з професійною діяльністю [7; 8]. Практика не обмежується окремим етапом навчання, а вбудовується у більшість навчальних дисциплін у формі практикоорієнтованих завдань, проєктів і кейсів, що базуються на реальних даних компаній-партнерів. Такий підхід забезпечує постійний зв'язок теоретичних знань з їх практичним застосуванням.

Широкого поширення у європейських та американських освітніх програмах набули стажування (internships), які можуть бути як обов'язковими, так і добровільними. Стажування зазвичай зараховуються як частина освітньої програми та оцінюються у кредитах ECTS, що підвищує їхню мотиваційну цінність для студентів [4; 12]. У процесі стажування здобувачі залучаються до реальних управлінських процесів, беруть участь у аналізі ринків, розробленні бізнес-стратегій та впровадженні цифрових управлінських рішень.

Важливою характеристикою зарубіжних програм є активне залучення до викладання фахівців-практиків: керівників компаній, менеджерів проєктів, бізнес-аналітиків, консультантів і підприємців. Їхня участь у навчальному процесі забезпечує актуалізацію змісту дисциплін, ознайомлення студентів із сучасними тенденціями розвитку бізнесу та формування професійних компетентностей, орієнтованих на реальні потреби ринку праці.

Особливої уваги у європейських і американських програмах надається роботі студентів над реальними управлінськими кейсами компаній-партнерів. Такі кейси охоплюють широкий спектр управлінських завдань – від аналізу бізнес-процесів і клієнтських даних до розроблення стратегій розвитку, оптимізації взаємодії з клієнтами та впровадження CRM-систем. Робота з реальними кейсами сприяє формуванню у майбутніх менеджерів практичних умінь прийняття рішень в умовах невизначеності, відповідальності за результати власної діяльності [4; 12].

Суттєвою відмінністю між освітніми програмами з менеджменту в Україні та провідних університетах Європи і США є підходи до оцінювання результатів навчання. В українській системі вищої освіти традиційно домінує екзаменаційно-залікова модель, орієнтована переважно на підсумковий контроль засвоєння теоретичних знань. Основними формами оцінювання виступають письмові або усні іспити, заліки та модульні контрольні роботи, що здебільшого фіксують рівень репродуктивного відтворення навчального матеріалу. Натомість у європейських та американських університетах поширеним є формувальне оцінювання (formative assessment), яке спрямоване не лише на фіксацію результату, а й на постійний розвиток професійних компетентностей здобувачів освіти. Оцінювання здійснюється протягом усього семестру і передбачає накопичувальний характер. Значну частку підсумкової оцінки становлять індивідуальні та групові проєкти, бізнес-кейси, презентації, аналітичні звіти, портфоліо, участь у дискусіях, що дає змогу оцінювати здатність студентів застосовувати знання у практичних управлінських ситуаціях. Окрім того, у західних освітніх системах істотною є частка безекзаменаційного контролю, коли фінальна оцінка формується на основі виконання практичних завдань без традиційного іспиту. Такий підхід сприяє розвитку критичного мислення, командної роботи, комунікативних та аналітичних умінь, а також наближає процес оцінювання до реальних умов професійної діяльності менеджера.

Ще однією принциповою відмінністю є ступінь інтеграції міжнародного складника в освітні програми з менеджменту. В українських закладах вищої освіти міжнародний компонент перебуває на етапі активного формування: запроваджуються окремі дисципліни англійською мовою, розширюється участь у програмах академічної мобільності, укладаються угоди про співпрацю з іноземними університетами. Водночас міжнародний складник часто має фрагментарний характер і не завжди є системно вбудованою в навчальні плани. У європейських та американських університетах міжнародний вимір є невід'ємною частиною освітніх програм із менеджменту. Навчання здебільшого здійснюється англійською мовою, що забезпечує доступ студентів до глобального академічного простору [4; 12]. Обов'язковими є курси з міжкультурного менеджменту, глобального бізнесу, міжнародних комунікацій, які формують здатність майбутніх менеджерів ефективно працювати в мультикультурному середовищі. Окрім того, широко реалізуються програми академічної мобільності (Erasmus+, exchange programs, подвійні дипломи), які дають студентам змогу здобувати частину освіти за кордоном, знайомитися з іншими управлінськими практиками та освітніми моделями [7; 8]. Такий досвід сприяє формуванню глобального управлінського мислення, підвищує конкурентоспроможність випускників на міжнародному ринку праці.

Отже, освітні програми з менеджменту в Україні, Європі та США відрізняються насамперед рівнем практичної орієнтації, гнучкістю структури та ступенем інтеграції з бізнес-середовищем. Водночас сучасні тенденції розвитку вищої управлінської освіти в Україні свідчать про поступову адаптацію європейських і американських підходів, зокрема через компетентнісну модель навчання та посилення цифрового складника підготовки майбутніх менеджерів.

Аналіз вітчизняних освітніх програм показує, що у більшості навчальних планів України менеджерські дисципліни орієнтовані на забезпечення фундаментального розуміння управлінських процесів, теорій менеджменту та функціональних аспектів менеджерської діяльності, проте поступово зростає увага до формування практичних цифрових умінь, насамперед у контексті використання інформаційних систем управління. Особлива увага приділяється застосуванню CRM-систем як інструменту управління взаємовідносинами з клієнтами, що втілюється через включення відповідних тем у курси з маркетингу, менеджменту бізнес-процесів та електронного менеджменту. Такий підхід узгоджується з фокусом на цифровізацію професійних компетентностей менеджера, який має володіти основами роботи із системами автоматизації бізнес-процесів.

У європейських освітніх програмах спостерігається широке впровадження практикоорієнтованого навчання, де CRM-системи виступають як інструмент формативної практики. В університетах і бізнес-школах країн ЄС курси з менеджменту клієнтських відносин, цифрового маркетингу та управління даними передбачають роботу з реальними або симульованими CRM-платформами (наприклад, Salesforce, HubSpot, Microsoft Dynamics), що дає змогу студентам здобути компетентності з аналізу даних, сегментації клієнтів, автоматизації маркетингових кампаній та побудови клієнтських воронки [4; 12]. Такий підхід відповідає європейським стандартам забезпечення якості освіти, зокрема рамкам EQF (European Qualifications Framework), де цифрові та аналітичні компетентності розглядаються як ключові для сучасного менеджера.

У США освітні програми та бізнес-школи, що пропонують ступені бакалавра та магістра з менеджменту чи бізнес-адміністрування (BBA/MBA), вирізняються високим ступенем інтернаціоналізації та орієнтацією на ринкову практику. CRM-системи інтегруються не лише у курси з маркетингу та інформаційних систем, а й у проектно орієнтоване навчання, де студенти працюють над консалтинговими проектами для партнерських організацій, застосовуючи CRM-інструменти для аналізу клієнтської бази, оптимізації бізнес-процесів та розроблення стратегій росту.

Таким чином, у сучасних освітніх програмах зі спеціальності «Менеджмент» в Україні, Європі та США спостерігається тренд на інтеграцію CRM-систем як засобу формування професійних компетентностей менеджера. В Україні така інтеграція початково має теоретичний характер, що поступово доповнюється практичними вправами, тоді як у Європі та США система навчання передбачає більш глибоке залучення CRM-інструментів у практичну діяльність студентів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз бакалаврських освітніх програм зі спеціальності «Менеджмент» у закладах вищої освіти України засвідчує їх відповідність державним стандартам вищої освіти, логічну структурованість змісту та спрямованість на формування базових управлінських і загально-професійних компетентностей. Освітні програми провідних університетів характеризуються ґрунтовною теоретичною підготовкою, розвитком аналітичного мислення, лідерських і комунікативних якостей майбутніх менеджерів, що створює належне підґрунтя для їх професійного становлення.

Водночас порівняльний аналіз виявив низку системних суперечностей між сучасними вимогами цифрової економіки та реальним змістом і технологіями професійної підготовки менеджерів. Зокрема, попри задекларовану орієнтацію освітніх програм на практичну підготовку та використання інформаційних технологій, інтеграція цифрових управлінських інструментів, насамперед CRM-систем, у навчальний процес має фрагментарний, епізодичний і переважно теоретичний характер. У результаті у здобувачів вищої освіти недостатньо сформованими залишаються вміння працювати з клієнтськими даними, аналізувати взаємовідносини з ринковими стейкхолдерами та приймати управлінські рішення на основі даних.

Виявлена ситуація дає змогу констатувати наявність суперечності між потребою ринку праці у менеджерах, здатних ефективно використовувати CRM-системи як інструмент управління бізнес-процесами, та недостатньо розробленими педагогічними умовами і методиками формування відповідних умінь у процесі фахової підготовки в закладах вищої освіти. Особливої актуальності ця проблема набуває на бакалаврському рівні, де закладаються основи професійної компетентності майбутнього менеджера.

Таким чином, формування умінь використання CRM-систем постає не лише як технологічне чи методичне завдання, а й як самостійна педагогічна проблема, що потребує наукового осмислення, обґрунтування змісту, форм, методів і педагогічних умов її реалізації.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розроблення та експериментальна перевірка педагогічної моделі системного формування CRM-компетентностей у майбутніх менеджерів у процесі бакалаврської підготовки. Особливої уваги потребує обґрунтування дидактичних умов, методик і цифрових інструментів, спрямованих на інтеграцію CRM-систем у зміст фахових дисциплін. Доцільним також є вивчення впливу використання реальних CRM-платформ на рівень професійної готовності випускників до роботи в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014.
2. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Київ : МОН України, 2019.
3. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. London : Routledge, 2019. <https://doi.org/10.4324/9781351016551>
4. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020.
5. European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). Brussels : European Union, 2017.
6. Goleman D. Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 2006.
7. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016.
8. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Boston : Pearson, 2020.
9. OECD. Education in the Digital Age. Paris : OECD Publishing, 2020.
10. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015. № 10. P. 96–114.

11. Voogt J., Roblin N. P. A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences. *Educational Research Review*. 2012. Vol. 24. P. 1–19. DOI:10.1080/00220272.2012.668938
12. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business School Press, 2014.

Petrenko N. V.

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Innovative Pedagogy, Educational Transformations and Leadership,
Educational and Research Institute «Academy of Teaching»
V.N. Karazin Kharkiv National University
Kharkiv, Ukraine
E-mail: pnv0333@ukr.net
ORCID: 0009-0009-7928-6665*

Abdulaev M. A.

*Postgraduate Student at the Department of Innovative Pedagogy, Educational Transformations and Leadership,
Educational and Research Institute «Academy of Teaching»
V.N. Karazin Kharkiv National University
Kharkiv, Ukraine
E-mail: marat.abdulaev@student.karazin.ua
ORCID: 0009-0008-7863-1562*

PEDAGOGICAL ASPECTS OF INTEGRATING CRM SYSTEMS INTO THE TRAINING OF BACHELOR'S STUDENTS IN MANAGEMENT IN UKRAINE AND ABROAD

Abstract

The article is devoted to a comparative analysis of the integration of digital and CRM competencies into bachelor's educational programs in the field of Management in higher education institutions of Ukraine, the European Union, and the United States. The relevance of the study is обусловлена by the global digitalization of the economy, the transformation of managerial activities, and the growing labor market demands for future managers who are capable of effectively using modern digital tools for customer relationship management and business process optimization. The purpose of the article is to identify the key features, challenges, and prospects for integrating CRM competencies into the content of bachelor's programs in Management, as well as to substantiate the need for a systematic approach to developing practical skills in the use of CRM systems within professional training. The research analyzes the conceptual foundations of educational programs, their structure and flexibility, interdisciplinarity, teaching methods and learning technologies, organization of practical training, cooperation with the business environment, assessment systems, and the degree of integration of digital management technologies.

The study reveals that Ukrainian bachelor's programs in Management are predominantly oriented toward an academic and theoretical model of professional training, characterized by limited curricular flexibility and a fragmented integration of digital and CRM tools. In contrast, educational programs in leading universities in the European Union and the United States demonstrate a practice-oriented, competency-based, and interdisciplinary approach, incorporating active learning methods such as case studies, project-based learning, internships, business simulations, and hands-on experience with real CRM platforms.

It is established that the insufficient level of systematic integration of CRM competencies in Ukrainian management education limits the development of practical skills related to customer data analysis, digital decision-making, and the implementation of data-driven management solutions. The article substantiates the necessity of modernizing professional training programs for future managers by strengthening the digital component, embedding CRM systems into the content of academic disciplines, expanding practice-oriented teaching methods, and aligning educational programs with international standards and current labor market requirements.

The findings contribute to the development of recommendations for improving the quality and relevance of management education in the context of digital transformation and provide a foundation for enhancing the professional competitiveness of graduates in a globalized business environment.

Key words: *professional training of managers, CRM systems, digital competencies, degree programs, practice-oriented learning, digital transformation, international educational practices.*

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Law of Ukraine «On Higher Education» (as amended and effective in 2024). Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 37–38, [Zakon Ukrayiny «Pro vyshchu osvitu» vid 01.07.2014 № 1556 VII; Law of Ukraine “On Higher Education” of July 1, 2014, No. 1556 VII]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny / Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 2014, № 37–38, ст. 456 [in Ukrainian].
2. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2019). Standart vyshchoi osvity Ukrainy za spetsialnistiu 073 «Menedzhment» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [Standard of higher education of Ukraine for the specialty 073 «Management» (Bachelor's level)]. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
3. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351016551> [in English].

4. European Commission. (2020). *Digital Education Action Plan 2021–2027*. Luxembourg: Publications Office of the European Union [in English].
5. European Union. (2017). *European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*. Brussels: European Union [in English].
6. Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books [in English].
7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Harlow, UK: Pearson Education [in English].
8. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Boston, MA: Pearson [in English].
9. OECD. (2020). *Education in the digital age*. Paris: OECD Publishing [in English].
10. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 10, 96–114 [in English].
11. Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences. *Educational Research Review*, 24, 1–19. DOI:10.1080/00220272.2012.668938 [in English].
12. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business School Press [in English].



Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу
(CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 07.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 17.04.2026