

УДК 005:339.9

**Савчук Світлана Віталіївна**

*PhD, доцент кафедри менеджменту і адміністрування*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ORCID: 0000-0003-0428-5798

**Станьковська Ірина Мирославівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ORCID: 0000-0001-7298-4449

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-78>

## ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ КЕРУЮЧОЇ ТА КЕРОВАНОЇ ПІДСИСТЕМ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ФАКТОР ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

**Анотація.** Вступ. Актуальність дослідження зумовлена активним розвитком цифрової економіки, поширенням цифрових технологій та необхідністю адаптації систем управління підприємствами до умов цифрової трансформації. У сучасних умовах цифровізація суттєво впливає на зміст управлінської діяльності, функціонування керуючої та керованої підсистем, організацію праці та вимоги до професійних компетентностей персоналу, що актуалізує потребу розвитку цифрової грамотності менеджерів і працівників як важливого чинника підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств. Метою дослідження є обґрунтування впливу цифрової грамотності керуючої та керованої підсистем системи управління підприємством на процес її удосконалення в умовах цифровізації.

**Методи.** У процесі дослідження використано системний підхід, методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення та логічного аналізу для дослідження особливостей розвитку цифрової грамотності та її впливу на систему управління підприємством.

**Результати.** У статті досліджено сутність цифрової грамотності та цифрових компетентностей у системі управління підприємством. Визначено, що цифровізація трансформує керуючу підсистему через зміну управлінських функцій, розвиток цифрових навичок менеджерів, використання цифрових платформ, інформаційних систем і сучасних HR-технологій. Встановлено, що розвиток цифрової грамотності сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, гнучкості системи управління та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Досліджено вплив цифровізації на керовану підсистему, зокрема трансформацію структури зайнятості, розвиток дистанційної роботи, цифрових робочих місць та нових вимог до професійних компетентностей працівників.

**Висновки.** Доведено, що цифрова грамотність керуючої та керованої підсистем є важливим фактором удосконалення системи управління підприємством в умовах розвитку цифрової економіки. Обґрунтовано, що ефективність цифрової трансформації залежить не лише від впровадження цифрових технологій, а й від розвитку цифрових компетентностей персоналу та створення відповідного цифрового середовища управління.

**Ключові слова:** управління, менеджмент, цифровізація, розвиток підприємства, управління персоналом, цифрова грамотність, конкурентоспроможність підприємства, ефективність управління.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та активного поширення цифрових технологій підприємства функціонують у середовищі постійних змін, що зумовлює необхідність трансформації систем управління та адаптації їх до нових умов господарювання. Цифровізація суттєво впливає як на діяльність керуючої підсистеми, змінюючи зміст управлінських функцій і вимоги



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

до компетентностей менеджерів, так і на керовану підсистему через трансформацію трудових відносин, зміну характеру праці, розвитку дистанційної зайнятості та формування цифрового ринку праці. За таких умов цифрова грамотність керівників і працівників стає важливим фактором забезпечення ефективного функціонування та удосконалення системи управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється питанням формування цифрових компетентностей менеджерів, їх ролі у забезпеченні ефективності управлінської діяльності та адаптації підприємств до умов цифрового середовища. У працях F. D. Le Deist та J. Winterton [1] компетентність розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує знання, навички та поведінкові характеристики, тоді як L. Pomäki та співавтори досліджують цифрову компетентність як міждисциплінарне поняття, необхідне для професійної діяльності в умовах цифрового суспільства [3]. Подальший розвиток даної проблематики пов'язаний із дослідженням цифрової грамотності менеджерів та управлінського персоналу. Зокрема, Elaine Mosconi, Mayssa Hidous та Leandro Feitosa Jorge акцентують увагу на важливості розвитку цифрових компетентностей керівників для забезпечення ефективного управління в умовах цифрової трансформації [2].

К. Бліщук [8] та В. Дегтярьов [9] у своїх працях розглядають цифрову компетентність як один із ключових факторів професійного розвитку та ефективної управлінської діяльності менеджера, обґрунтовуючи необхідність розвитку цифрових навичок у системі управління підприємством. Цифрову грамотність як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій також досліджують Й. С. Ситник, М. В. Тарканій [13], А. С. Завербний, З. П. Двудіт, А. О. Романюк [14], А. В. Толстова та І. О. Мизников [17].

У працях К. Бортун [10] цифрова грамотність розглядається як важлива складова професійної підготовки фахівців економічної та управлінської сфери, що охоплює технологічні, комунікативні та інформаційні компетентності. Водночас М. І. Пасько та С. Д. Буряк [11] серед основних проблем впровадження діджиталізації в управління персоналом виокремлюють недостатній рівень цифрових компетентностей працівників.

У свою чергу, А. Д. Мостова, І. В. Тараненко та Г. В. Щоколова [15] доводять, що досягнення синергетичного ефекту від процесів цифрової трансформації держави, бізнесу та суспільства потребує системного підвищення рівня цифрової грамотності населення та фахівців підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну кількість наукових праць, присвячених цифровій грамотності та цифровій трансформації управління, недостатньо дослідженими залишаються питання впливу цифрової грамотності керуючої та керованої підсистем системи управління підприємством на процес її удосконалення. Більшість наукових досліджень зосереджені переважно на розвитку цифрових компетентностей менеджерів або на питаннях цифровізації окремих бізнес-процесів, тоді як комплексний вплив цифрової грамотності на функціонування всієї системи управління підприємством потребує подальшого наукового обґрунтування. Недостатньо уваги приділено також взаємозв'язку цифрових компетентностей суб'єктів управління та трансформації керованої підсистеми в умовах розвитку цифрового ринку праці, дистанційної зайнятості, цифрових платформ та діджиталізації соціально-трудових відносин.

У зв'язку з цим виникає необхідність поглибленого дослідження цифрової грамотності як фактора удосконалення системи управління підприємством, визначення її впливу на функціонування керуючої та керованої підсистем, а також обґрунтування напрямів адаптації систем управління підприємствами до умов цифрової трансформації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження впливу цифрової грамотності керуючої та керованої підсистем системи управління підприємством на процес її удосконалення в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на широке застосування поняття «компетентність» у таких галузях, як психологія, освіта, менеджмент, управління персоналом та інформаційні системи, воно досі не має універсально визнаного визначення [1]. Термін «компетентність» використовується неоднозначно: іноді він отожднюється з результативністю діяльності, а іноді — зі специфічними навичками, знаннями, рівнем досвіду або особистісними характеристиками [2].

Поняття цифрових компетентностей набуває додаткової складності, що підтверджується результатами досліджень у сфері освіти, де було ідентифіковано понад 34 споріднені терміни, серед яких «цифрова грамотність» є найбільш уживаним [3]. Цифрова грамотність пов'язана з компетентностями, які людина розвиває для життя, навчання та професійної діяльності в цифровому суспільстві. Вона виходить за межі суто функціональних IT-навичок і охоплює цифрові практики та поведінкові моделі, що змінюються з часом і залежать від контексту [4]. Цифрова грамотність — здатність людини використовувати цифрові технології в сучасному цифровому суспільстві [5].

Визначення цифрових компетентностей менеджерів і лідерів потребує врахування специфіки їхніх професійних ролей. У цьому дослідженні використовується визначення [2], відповідно до якого цифрова грамотність трактується як «здатність використовувати цифрові технології для пошуку, оцінювання, ство-

рення та комунікації даних і інформації, що передбачає наявність технічних, управлінських, соціальних і мотиваційних компетентностей».

Доцільність розгляду системи управління підприємством визначається тим, що система управління є уособленням організаційного досвіду, який проявляється у зв'язках та взаємодії між її структурними елементами. Підґрунтям якісного дослідження системи управління підприємством є загальні положення системного підходу, який є одним із основних методів наукового дослідження розвитку соціально-економічних систем. Загальнови́знано розглядати під системою управління концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин-компонентів наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами (людиною, процесом, організацією) для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів [6]. Відповідно до сучасного підходу, система управління організацією розглядається як сукупність взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, рівнями управління і функціональними напрямками діяльності, що забезпечують досягнення цілей організації та ефективність її функціонування [7].

Підсумуємо, що наведені визначення системи управління підприємством передусім виокремлюють дві специфічні підсистеми, одна з яких (суб'єкт управління, керуюча підсистема) здійснює управлінський вплив на іншу (об'єкт управління, керована підсистема), на яку цей вплив спрямований. Однак, враховуючи зазначене, наголосимо, що система управління підприємством перш за все є системою, яка має інші підсистеми, які мають суттєве значення і вплив у процесі управління.

Професор Устенко А. О., досліджуючи питання управління підприємством, до побудови ефективної системи управління включає такі її основні підсистеми: цільова; забезпечувальна; функціональна; керуюча; керована; науково-методична; зовнішня [6]. Такий поділ вважаємо доцільним із точки зору виявлення впливу цифровізації на удосконалення системи управління вітчизняних підприємств, в тому числі керуючої та керованої підсистем.

Керуюча підсистема системи управління в умовах розвитку цифрових технологій і поширення практики їх використання на підприємствах змінюється в результаті формування цифрової компетентності менеджерів усіх рівнів. Функції менеджменту змінюються під впливом технологій, тому набуття цифрової грамотності керівниками підприємства є передумовою ефективного управління [8; 9].

Розглянемо підхід, який включає 5 кластерів цифрових компетенцій:

- комп'ютерна та платформова грамотність — на базовому рівні, це набір навичок, які передують цифровим технологіям, і містять розуміння того, як працюють настільні ПК, ноутбуки, смартфони та планшети;
- дизайн даних та етика — цей набір навичок включає в себе розуміння інших дисциплін, таких як маркетинг та фінанси, а також те, як такі речі, як інформаційні потоки, графіки, відео, Інтернет-речей та інші не-транзакційні дані, інтегровані та розроблені для отримання доказових результатів;
- аналітика — акцент на забезпеченні того, щоб релевантна інформація була проаналізована та інтерпретована для інформування про рішення, пов'язані з бізнесом та людьми;
- інноваційне мислення — навички, що мають відношення до інноваційної підтримки, включають нове, критичне та адаптивне мислення, вирішення проблем та оперативного реагування на зміни.

Окрім цього, слід виділити наступні компетенції менеджера епохи цифрової революції: вміння працювати зі складними інформаційними системами, великими масивами даних та штучним інтелектом; прагнення до мінімізації втрат і підключення до цього процесу всіх співробітників; екологічне мислення; естетичний смак і почуття міри; інтерес і здатність до художньої творчості; вільне функціонування в режимі динамічного мінливого робочого середовища; знання іноземних мов; розвинені комунікативні навички; охоче освоєння технік дослідження і проектування; готовність до швидкого самовизначення; прагнення до взаємодії і співіснування; досвід управління людським капіталом. Заслужують на увагу такі цифрові вміння та навички менеджера: вміння вести відео-інтерв'ю; вміння застосовувати програмні продукти для обчислення продуктивності працівників; вміння аналізувати великі обсяги інформації та працювати з ними; вміння застосовувати прикладні програми для оцінювання, навчання працівників; здатність використовувати соціальні мережі під час пошуку, підбору та найму персоналу [10].

Розвиток менеджерів різних рівнів управління має бути націлений на вдосконалення цифрової компетентності та поглиблення цифрових навичок. Деякі навички цифрової грамотності (комп'ютерна графіка) вже давно перейшли у кластер загальних компетенцій, а інші (управління інформацією та цифровими даними, створення цифрового контенту, забезпечення цифрової безпеки, вміння використовувати прикладні програми у процесі управління і т.д.) відносять до необхідних вмінь менеджера у цифрову епоху.

Крім цього, тенденції розвитку цифрових технологій та бізнесу мають значний вплив на особливості управління персоналом. На основі блокчейну можна створити послугу, яка містить резюме, сертифікати, дипломи та професійні досягнення претендентів, що допоможе зменшити час, витрачений фахівцями з персоналу на пошук підходящих кандидатів та перевірку точності інформації про них. Впровадження цифрових технологій в управління персоналом допоможе впорядкувати цілеспрямовану діяльність відділу

кадрів та керівництва не лише в напрямку використання наявних архівних матеріалів та документації, але й постійно в щоденній роботі знаходити необхідну інформацію із меншими витратами часу, який традиційно використовується для звітування [11].

У рамках керованої підсистеми системи управління підприємством під впливом факторів зовнішнього середовища (поява та розвиток цифрового сегменту ринку праці, діджиталізація соціально-трудових відносин, поява штучного інтелекту), відбувається трансформація потреб персоналу та зміна вимог до працівника. Звернемо увагу на основні тенденції у сфері зайнятості в умовах розвитку цифрової економіки:

- трансформація структури робочих місць, а саме: зростає кількість робочих місць, які потребують цифрових навиків;
- потенційним працівникам доводиться конкурувати в глобальному просторі не тільки між собою, а й зі штучним інтелектом;
- зростає частка персоналу, який зайнятий на умовах аутсорсингу, з'являється поняття «цифрового працівника».

Цифровий працівник — це особа, яка виконує трудові функції за допомогою використання цифрових технологій на умовах трудового договору, укладеного у цифровий спосіб, та отримує оплату за надані послуги через цифрові грошові системи. Процес праці такого працівника від отримання замовлення до отримання винагороди здійснюється виключно з використанням цифрових технологій, а результатом праці є цифровий продукт або послуга [12].

- відбувається розмивання межі між «зайнятістю — трудовою діяльністю» та «зайнятістю — дозвіллям». Цю тенденцію зумовлюють гнучкий графік роботи, відсутність стандартного робочого місця, особиста ефективність працівника, і головне те, що праця за суттю своєю є улюбленою справою;
- відбувається інформатизація зайнятості, що обумовлено зміною предметів і засобів праці. Предметом праці виступає інформація, яку змінює працівник з метою отримання бажаного цифрового продукту або послуги. Засобами праці є цифрові пристрої, за допомогою яких змінюється предмет праці. Результатом праці є цифровий продукт або послуга, соціально-трудові відносини переміщуються в інформаційний простір.

Зазначені тенденції зумовлюють те, що сьогодні підприємства стикаються з радикальними змінами контексту у сфері управління персоналом [13]. Загалом можна виділити напрями змін керованої підсистеми, спричинені цифровізацією: формування цифрових навичок; впровадження новітніх моделей роботи, таких як Smart working, гейміфікація; впровадження «цифрового робочого місця»; діджиталізація соціально-трудових відносин.

Ознаками цифровізації соціально-трудових відносин є підписання цифрових трудових угод між замовником і виконавцем; взаємодія між працівниками, а також між роботодавцем і працівниками через Інтернет за допомогою відповідних онлайн-платформ.

В умовах пандемії Covid-19 зазначені зміни набувають особливої актуальності. З послабленням карантинних обмежень більшість компаній повністю чи частково повернулись в звичний режим роботи в офісі. Однак, велика кількість керівників змінили свою позицію щодо дистанційної роботи, вони надають перевагу віддаленій формі роботи у зв'язку із зростанням показників ефективності [14].

Узагальнимо, що система управління підприємством у сучасних умовах розвитку удосконалюється під впливом розвитку цифрових технологій, становлення цифрової економіки, проникнення цифровізації в усі сфери суспільства. Існуючі системи управління не враховують повною мірою вплив цифрових технологій на внутрішнє та зовнішнє середовище їх функціонування, слабо реагують на необхідність проведення змін в напрямі цифровізації підприємства [15], відтак потребують імплементації заходів, що дозволять удосконалити систему управління підприємством. Схематично удосконалення системи управління підприємством під впливом цифровізації зображено на рис. 1.

На сьогодні науковці виділяють різноманітні напрями та шляхи удосконалення системи управління підприємством [16, 17], виділяючи такі критерії як підвищення ефективності, оптимізація управління через покращення результатів реалізації функцій управління, покращення інформаційних систем, організаційних структур, вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва тощо.

Назагал, розглядаючи поняття «удосконалення» як процес, спрямований на постійне поліпшення, покращення, зміну в чому-небудь у бік поліпшення; результат такої зміни, для системи управління підприємством описаний процес охоплює характеристики параметрів і аспектів системи, які орієнтовані на досягнення результату, що дозволяє підприємству конкурувати в умовах сучасного розвитку, зокрема цифровізації як у глобальному, так і національному масштабах. Удосконалення системи управління підприємством повинно охоплювати критерії здійснення цифрової трансформації, що базуються на заходах та практичних рекомендаціях щодо впровадження цифрових технологій та формування відповідного середовища для імплементації необхідних цифрових змін, реалізація яких дозволить досягнути очікуваного комплексного ефекту від цифрової трансформації.

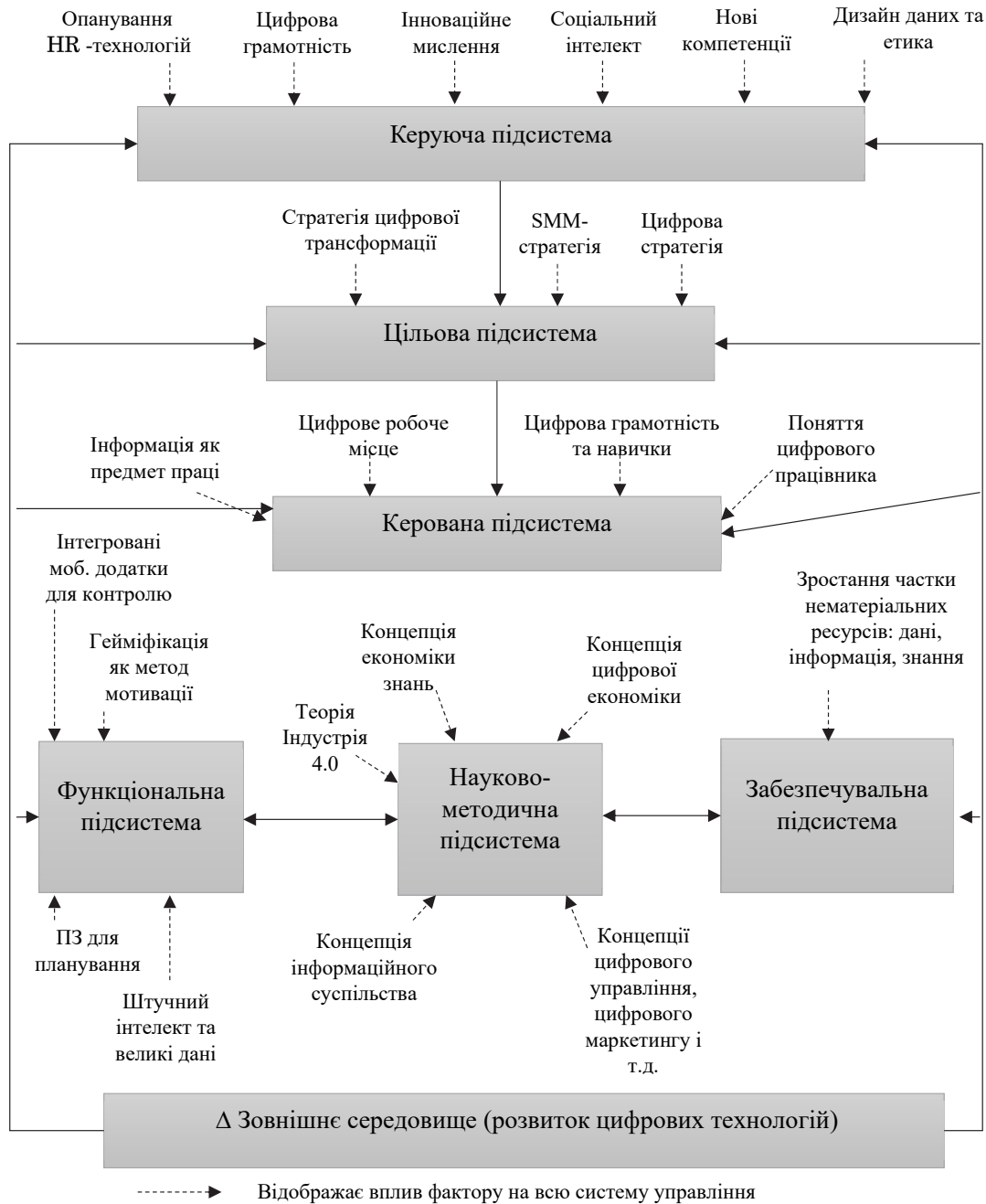


Рис. 1. Схематичне зображення впливу цифрових технологій на удосконалення системи управління підприємством  
 Джерело: сформовано автором

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах розвитку цифрової економіки цифрова грамотність керуючої та керованої підсистем системи управління підприємством є важливим чинником її удосконалення. Визначено, що цифровізація суттєво впливає на функціонування підприємств, змінюючи підходи до управління, вимоги до професійних компетентностей менеджерів і персоналу, а також особливості організації праці та взаємодії в межах системи управління. У ході дослідження було з'ясовано, що ефективне функціонування сучасної системи управління підприємством потребує формування та розвитку цифрових компетентностей менеджерів усіх рівнів управління. До ключових компетентностей віднесено цифрову грамотність, аналітичне та інноваційне мислення, здатність працювати з великими обсягами інформації, сучасними цифровими технологіями, інформаційними системами та цифровими платформами. Водночас встановлено, що цифровізація спричиняє трансформацію керованої підсистеми через зміну структури зайнятості, розвиток цифрових робочих місць, поширення дистанційних форм праці та формування нових вимог до працівників.

Отримані результати підтверджують, що удосконалення системи управління підприємством повинно охоплювати не лише впровадження цифрових технологій, а й створення відповідного цифрового середовища, розвиток цифрової культури, підтримку цифрової трансформації та адаптацію організаційних процесів до сучасних умов розвитку. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, гнучкості системи управління та конкурентоспроможності підприємства.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання рівня цифрової грамотності керівників і працівників, визначення критеріїв ефективності цифрової трансформації системи управління підприємством, а також дослідження впливу штучного інтелекту та сучасних цифрових платформ на процеси управління підприємствами.

### ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

**ВНЕСОК АВТОРІВ:** Усі автори зробили внесок порівню.

**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.

**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

### Література

1. Le Deist F. D., Winterton J. What Is Competence? *Human Resource Development International*. 2005. Vol. 8, No. 1. P. 27–46. DOI: <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
2. Mosconi E., Hidous M., Feitosa Jorge L. Enhancing Digital Literacy for Managers and Leaders through a Self-Assessment Tool. *AMCIS 2024 Proceedings*. 2024. Art. 1. URL: [https://aisel.aisnet.org/amcis2024/is\\_leader/is\\_leader/1](https://aisel.aisnet.org/amcis2024/is_leader/is_leader/1) (дата звернення: 27.04.2026).
3. Pomäki L., Paavola S., Lakkala M. et al. Digital competence — an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*. 2016. Vol. 21. P. 655–679. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
4. Дімітров О. Ю. Визначення поняття «цифрова грамотність» у наукових працях українських та австралійських учених. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17213904>
5. Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Освіта»: Постанова КМУ від 10.03.2021 № 184. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.04.2026).
6. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21) (дата звернення: 25.04.2026).
7. Басва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
8. Бліщук К. М. Роль цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1 (74/75). С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.36930/507415>
9. Дегтярьов В. Сучасний стан формування цифрової компетентності бакалаврів з менеджменту засобами інформаційних технологій. *Освітологічний дискурс*. 2025. Т. 48, № 1. С. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829/2025.1.4>
10. Бортун К. О. Цифрова грамотність як важливий вектор навчання студентів економічних спеціальностей. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 127–138. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.127>
11. Пасько М. І., Буряк С. Д. Управління персоналом підприємства в умовах диджиталізації. *Молодий вчений*. 2026. № 2 (139). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2026-2-139-30>
12. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і зв'язок. *Проблеми економіки: Соціальна економіка, політика та демографія*. 2017. № 4. С. 376–383. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-4\\_0-pages-376\\_383.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-376_383.pdf) (дата звернення: 27.04.2026).
13. Ситник Й. С., Тарканій М. В. Тенденції розвитку цифрової грамотності персоналу медичних установ. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6, № 2. С. 138–151. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.138>
14. Двудліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація — дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка. Електронний журнал*. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.5>
15. Мостова А. Д., Тараненко І. В., Щоколова Г. В. Цифрова трансформація бізнесу і суспільства: роль цифрових навичок. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 4 (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-8>
16. Заець М. А. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>

17. Толстова А. В., Мизников І. О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>

## References

1. Le Deist, F.D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
2. Mosconi, E., Hidous, M., & Feitosa Jorge, L. (2024). *Enhancing digital literacy for managers and leaders through a self-assessment tool*. AMCIS 2024 Proceedings, Article 1. Retrieved from [https://aisel.aisnet.org/amcis2024/is\\_leader/is\\_leader/1](https://aisel.aisnet.org/amcis2024/is_leader/is_leader/1)
3. Pomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., et al. (2016). Digital competence — An emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21, 655–679. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
4. Dymytrov, O. Yu. (2025). Vyznachennia poniattia "tsyfrova hramotnist" u naukovykh pratsiakh ukrainskykh ta avstraliiskykh uchenykh [Definition of the concept of "digital literacy" in the scientific works of Ukrainian and Australian scholars]. *Pedahohichna Akademiia: naukovi zapysky*, (22). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17213904> [in Ukrainian].
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Pytannia Yedynoho derzhavnoho veb-portalu tsyfrovoy osvity "Diia. Osvita" [Issues of the Unified State Web Portal of Digital Education "Diia. Osvita"]* (Resolution No. 184, March 10, 2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
6. Ustenko, A. O. (2014). Systema upravlinnia pidpryiemstvom [Enterprise management system]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, (10), 96–103. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21) [in Ukrainian].
7. Baieva, O. I. (2024). Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na pidpryiemstvi [Theoretical foundations of forming a quality management system at an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, (190). <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25> [in Ukrainian].
8. Blishchuk, K. M. (2023). Rol tsyfrovyykh kompetentsii u pidhotovtsi upravlinskykh kadriv [The role of digital competencies in the training of management personnel]. *Efektynist derzhavnoho upravlinnia*, 1(74–75), 87–92. <https://doi.org/10.36930/507415> [in Ukrainian].
9. Dehtiarov, V. (2025). Suchasnyi stan formuvannia tsyfrovoy kompetentnosti bakalavriv z menedzhmentu zasobamy informatsiinykh tekhnolohii [Current state of digital competence formation of management bachelors by means of information technologies]. *Osvitohichnyi dyskurs*, 48(1), 41–49. <https://doi.org/10.28925/2312-5829/2025.1.4> [in Ukrainian].
10. Bortun, K. O. (2023). Tsyfrova hramotnist yak vazhlyvyi vektor navchannia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei [Digital literacy as an important vector in the education of students of economic specialties]. *Ekonomika i upravlinnia*, (1), 127–138. <https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.127> [in Ukrainian].
11. Pasko, M. I., & Buriak, S. D. (2026). Upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh dydzhytalizatsii [Enterprise personnel management in the conditions of digitalization]. *Molodyi vchenyi*, 2(139). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2026-2-139-30> [in Ukrainian].
12. Azmuk, N. A. (2017). Zainiatist i motyvatsiia pratsi v informatsiinii ekonomitsi: transformatsiia i zviazok [Employment and work motivation in the information economy: transformation and interrelation]. *Problemy ekonomiky*, (4), 376–383. Retrieved from [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-4\\_0-pages-376\\_383.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-376_383.pdf) [in Ukrainian].
13. Sytnyk, Y. S., & Tarkanii, M. V. (2024). Tendentsii rozvytku tsyfrovoy hramotnosti personalu medychnykh ustanov [Trends in the development of digital literacy of medical institution personnel]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: Etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 6(2), 138–151. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.138> [in Ukrainian].
14. Dvulit, Z. P., Zaverbnyi, A. S., & Romaniuk, A. O. (2021). Dydzhytalizatsiia — diievyi instrument antykrizovoho rozvytku biznesu v umovakh pandemii [Digitalization as an effective tool for anti-crisis business development during the pandemic]. *Efektynna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.5> [in Ukrainian].
15. Mostova, A. D., Taranenko, I. V., & Shchokolova, H. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia biznesu i suspilstva: rol tsyfrovyykh navychok [Digital transformation of business and society: the role of digital skills]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 4(41). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-8> [in Ukrainian].
16. Zaiets, M. A. (2024). Shliakhy udoskonalennia systemy upravlinnia pidpryiemstvom [Ways to improve the enterprise management system]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 2(74). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15> [in Ukrainian].
17. Tolstova, A. V., & Myznykov, I. O. (2022). Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tsyfrovizatsii [Features of forming an enterprise management system in the conditions of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (78–79). <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 29.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026

Дата публікації: 31.05.2026

**Savchuk Svitlana**

*PhD, Associate Professor of the  
Department of Management and  
Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical  
University of Oil and Gas*

**Stankovska Iryna**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the  
Department of Management and  
Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical  
University of Oil and Gas*

## DIGITAL LITERACY OF THE MANAGING AND MANAGED SUBSYSTEMS OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM AS A FACTOR OF ITS IMPROVEMENT

**Summary.** Introduction. The relevance of the study is determined by the active development of the digital economy, the widespread adoption of digital technologies, and the need to adapt enterprise management systems to the conditions of digital transformation. In modern conditions, digitalization significantly affects the content of managerial activities, the functioning of managing and managed subsystems, labor organization, and the requirements for professional competencies of personnel, which actualizes the need to develop digital literacy of managers and employees as an important factor in improving management efficiency and enterprise competitiveness. The purpose of the study is to substantiate the influence of digital literacy of the managing and managed subsystems of the enterprise management system on the process of its improvement under conditions of digitalization.

**Methods.** The study applies a systems approach, methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, and logical analysis to investigate the peculiarities of digital literacy development and its impact on the enterprise management system.

**Results.** The article examines the essence of digital literacy and digital competencies within the enterprise management system. It is determined that digitalization transforms the managing subsystem through changes in managerial functions, the development of managers' digital skills, and the use of digital platforms, information systems, and modern HR technologies. It has been established that the development of digital literacy contributes to improving the effectiveness of managerial decision-making, enhancing the flexibility of the management system, and adapting enterprises to changes in the external environment. The impact of digitalization on the managed subsystem is also investigated, particularly the transformation of the employment structure, the development of remote work, digital workplaces, and new requirements for employees' professional competencies.

**Conclusions.** It has been proven that the digital literacy of the managing and managed subsystems is an important factor in improving the enterprise management system under the conditions of digital economy development. It is substantiated that the effectiveness of digital transformation depends not only on the implementation of digital technologies but also on the development of personnel digital competencies and the creation of an appropriate digital management environment.

**Key words:** management, digitalization, enterprise development, personnel management, digital literacy, enterprise competitiveness, management efficiency.