

О. В. Варганова, д-р екон. наук, професор

e.vartanova9207@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

Київський національний університет технологій та дизайну

В. О. Чемерис, здобувач освіти

chemervitaliy@gmail.com

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0004-1866-7687>

Київський національний університет технологій та дизайну

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ У ХХІ СТОЛІТТІ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

У статті досліджено професійний розвиток персоналу як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств у ХХІ столітті. В умовах VANI-світу, який характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незбагненністю, людський капітал стає ключовим ресурсом забезпечення конкурентних переваг компаній.

Автори запропонували власне визначення професійного розвитку персоналу як безперервного, стратегічно орієнтованого та технологічно підтримуваного процесу цілеспрямованого формування, вдосконалення та трансформації компетенцій працівників. Виокремлено чотири ключових аспекти професійного розвитку: управлінський, компетентнісний, людино-центричний та технологічний. Розроблено концептуальну модель професійного розвитку персоналу у ХХІ столітті.

Проведено порівняльний аналіз підходів до професійного навчання персоналу у ХХ та ХХІ століттях за критеріями фокусу, тривалості, формату, контролю, компетенцій, метрик та швидкості адаптації програм. Проаналізовано вплив професійного розвитку на ключові показники діяльності підприємства: продуктивність праці, якість продукції/послуг, інноваційність, лояльність працівників та фінансові результати.

На основі узагальнення емпіричних даних обґрунтовано доцільність та неодмінність професійного розвитку персоналу підприємства з урахуванням того, що компанії з комплексними програмами навчання персоналу мають на 218 % вищий дохід на одного працівника та на 24 % вищу норму прибутку проти компаній, що не мають таких програм. Доведено, що інвестиції у професійний розвиток персоналу

трансформуються з витратної статті у стратегічну інвестицію, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги. Результати дослідження можуть застосовувати керівники підприємств, HR-фахівці та консультанти з організаційного розвитку для побудови ефективних систем професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: *BANI-світу, компетентнісний підхід, конкурентоспроможність підприємства, людський капітал, навчання персоналу, організаційна ефективність, професійний розвиток персоналу, продуктивність праці.*

Постановка проблеми. В умовах BANI-світу, який є крихким, тривожним, нелінійним та незбагненим, забезпечення конкурентних переваг компаній стає все складнішим й інтегрованим. Людський капітал та його розвиток є ключовим чинником конкурентних переваг та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, економічні й фінансові результати його діяльності. Удосконалення знань, навичок і компетенцій працівників сприяє підвищенню рівня їхньої мотивації, професійного самовдосконалення та загальної ефективності підприємства. Загалом професійний розвиток персоналу складається із системи навчання, підвищення кваліфікації, адаптації до інноваційних технологій та формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток людського капіталу. Світовий і вітчизняний досвід свідчить про те, що компанії, які активно інвестують у розвиток персоналу, досягають вищих показників ефективності та конкурентних переваг порівняно з іншими. Отже, у XXI столітті професійний розвиток персоналу перетворюється з витратної статті бюджету на стратегічну інвестицію, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги. Зважаючи на актуальність досліджуваної проблематики, у статті розглянуто питання професійного розвитку персоналу та його вплив на результати діяльності підприємства, а також визначено основні підходи до управління цим процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику професійного розвитку персоналу широко досліджували такі науковці: О. Баніт [1], Т. Балановська, М. Михайліченко, А. Троян [2], М. Михайлов [Помилка! Джерело посилання не знайдено.], Л. Черенько [7] та ін. Процеси глобалізації, цифровізації та стрімкі технологічні зміни спричинили істотні трансформації систем професійного розвитку персоналу у XXI столітті. Також численні дослідження доводять вплив професійного розвитку персоналу на конкурентоспроможність та показники економічного розвитку компаній. Так, зокрема, дослідження Association for Talent Development (ATD) виявило, що компанії з

комплексними програмами навчання мають на 218 % вищий дохід на одного працівника порівняно з компаніями з менш розвиненими програмами навчання. Компанії, які інвестують у навчання працівників, демонструють на 24 % вищу норму прибутку проти інших [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Дослідження Harvard Business Review показало, що за кожен dollar, інвестований у навчання, компанії можуть очікувати в середньому \$ 4,53 повернення. Цільовий показник ROI навчальних програм становить щонайменше 100–200 %, тобто \$ 2–3 повернення за кожен \$ 1, інвестований у програму навчання [9].

Одним зі своїх пріоритетів 90 % компаній називають утримання працівників, а провідною стратегією утримання є надання можливостей для навчання. Ефективне навчання з питань compliance підвищує залученість, утримання та зменшує інциденти з персоналом на 28 % [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Наведені дані свідчать про вплив професійного розвитку персоналу на конкурентоспроможність компаній та результати їх діяльності. Урахування сучасних підходів до побудови систем професійного розвитку персоналу зумовлює релевантність проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – проаналізувати значення професійного розвитку персоналу для забезпечення економічних та соціальних результатів діяльності підприємства, а також визначити сучасні механізми і методи професійного розвитку персоналу, релевантні викликам часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійний розвиток персоналу – це складний і багатовимірний процес, який охоплює різноманітні аспекти особистісного та професійного зростання працівників у межах компанії.

Ми розглядаємо професійний розвиток персоналу у XXI столітті як безперервний, стратегічно орієнтований та технологічно підтримуваний процес цілеспрямованого формування, вдосконалення та трансформації компетенцій працівників через формальне і неформальне навчання, практичний досвід та самоосвіту, який забезпечує синхронну адаптацію індивідуальних можливостей співробітників та організаційних потреб підприємства до динамічних викликів цифрової економіки, глобальної конкуренції та експоненційних технологічних змін.

Досліджуючи професійний розвиток персоналу як складний соціо-психологічний та управлінський феномен, можна виокремити декілька його важливих аспектів: управлінський, компетентнісний, людино-центричний та технологічний.

В управлінському контексті професійний розвиток персоналу

розуміють як стратегічну функцію управління людським капіталом, спрямовану на створення організаційної здатності до безперервного навчання та швидкої адаптації компетенцій працівників відповідно до технологічних, ринкових та соціальних трансформацій цифрової ери.

Компетентнісний аспект професійного розвитку персоналу полягає в його розгляді через створення екосистеми навчання, яка інтегрує формальні, неформальні та цифрові методи для формування динамічного портфелю технічних, цифрових та гуманітарних компетенцій, потрібних для успішної діяльності в умовах Fourth Industrial Revolution.

В контексті людиноцентричного підходу професійний розвиток персоналу – це персоналізований шлях професійного зростання, який поєднує організаційні можливості навчання з індивідуальною відповідальністю за власну конкурентоспроможність, забезпечуючи employability та кар'єрну мобільність у швидкозмінному світі праці.

Технологічний контекст професійного розвитку персоналу відображає цифровізацію процесів професійного розвитку як AI-підтримуваної, data-driven системи? безперервного навчання, яка використовує цифрові технології для створення гіперперсоналізованих траєкторій розвитку, адаптивного контенту та вимірювання реального впливу навчання на індивідуальну та організаційну ефективність.

Вочевидь усі ці аспекти потрібно врахувати в процесі побудови не лише окремої системи професійного розвитку персоналу як функції HR-менеджменту, але й під час створення цілісної інтегрованої корпоративної екосистеми навчання, яка інтегрує формальні, неформальні та цифрові методи для формування портфелю компетенцій персоналу XXI століття.

Професійний розвиток персоналу – це систематичний процес навчання, удосконалення знань, навичок і компетентностей працівників, спрямований на підвищення їхньої ефективності, мотивації та адаптивності до змін. Професійний розвиток – це не лише навчання, а й створення умов, у яких людина може розкривати потенціал, ініціативу й творчість. Напрямами професійного розвитку персоналу є: навчання та підвищення кваліфікації, розвиток управлінських і лідерських компетентностей; кар'єрний розвиток, розвиток «м'яких» навичок (soft skills), організаційне навчання і культура знань, інноваційні форми розвитку. Відмінності підходів до професійного навчання персоналу у XX і XXI століттях подано у табл. 1. Отже, професійний розвиток персоналу у XXI столітті кардинально трансформувався з епізодичного навчання у стратегічну систему формування організаційних здібностей та індивідуальної конкурентоспроможності. Це симбіоз технологій,

людиноцентричності та бізнес-прагматизму, де успіх залежить не від обсягу проведених тренінгів, а від здатності організації та її працівників навчатися швидше за зміни в зовнішньому середовищі.

Таблиця 1

**Відмінності підходів до професійного навчання персоналу
у XX і XXI століттях**

Аспект	XX століття	XXI століття
Фокус	Підготовка до конкретної посади	Розвиток адаптивності та learning agility
Тривалість	Періодичні тренінги	Безперервне навчання
Формат	Класні кімнати, лекції	Мікронавчання, онлайн, імерсивні технології
Контроль	Організація визначає, що вивчати	Співтворчість + самостійність працівника
Компетенції	Hard skills	Баланс hard + soft + digital skills
Метрики	Години навчання	ROI, зміни поведінки, бізнес-результати
Швидкість	Повільна адаптація програм	Agile-підхід, швидке оновлення

Джерело: узагальнили автори.

Аналіз даних, дістаних під час дослідження щодо професійного розвитку персоналу, дав змогу побудувати концептуальну модель професійного розвитку персоналу у XXI столітті, яку подано на рис. 1.

Потрібно зауважити, що процес навчання, який супроводжує професійний розвиток, не має чітко визначених меж, оскільки охоплює як офіційні освітні програми, так і неформальні методи передачі знань [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Професійний розвиток виконує низку важливих функцій (освітня, адаптаційна, мотиваційна, соціальна, економічна), кожна з яких спрямована на забезпечення ефективної діяльності працівників та організації загалом.

Їх значення виходить за межі індивідуального вдосконалення та безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність компанії.

Важливо підкреслити, що сучасним підходом до побудови систем професійного розвитку персоналу є компетентнісний підхід. Професійний розвиток персоналу базується на формуванні, оцінці та розвитку ключових компетенцій, які є визначальними для ефективного виконання посадових обов'язків (професійно важливі якості) [6].

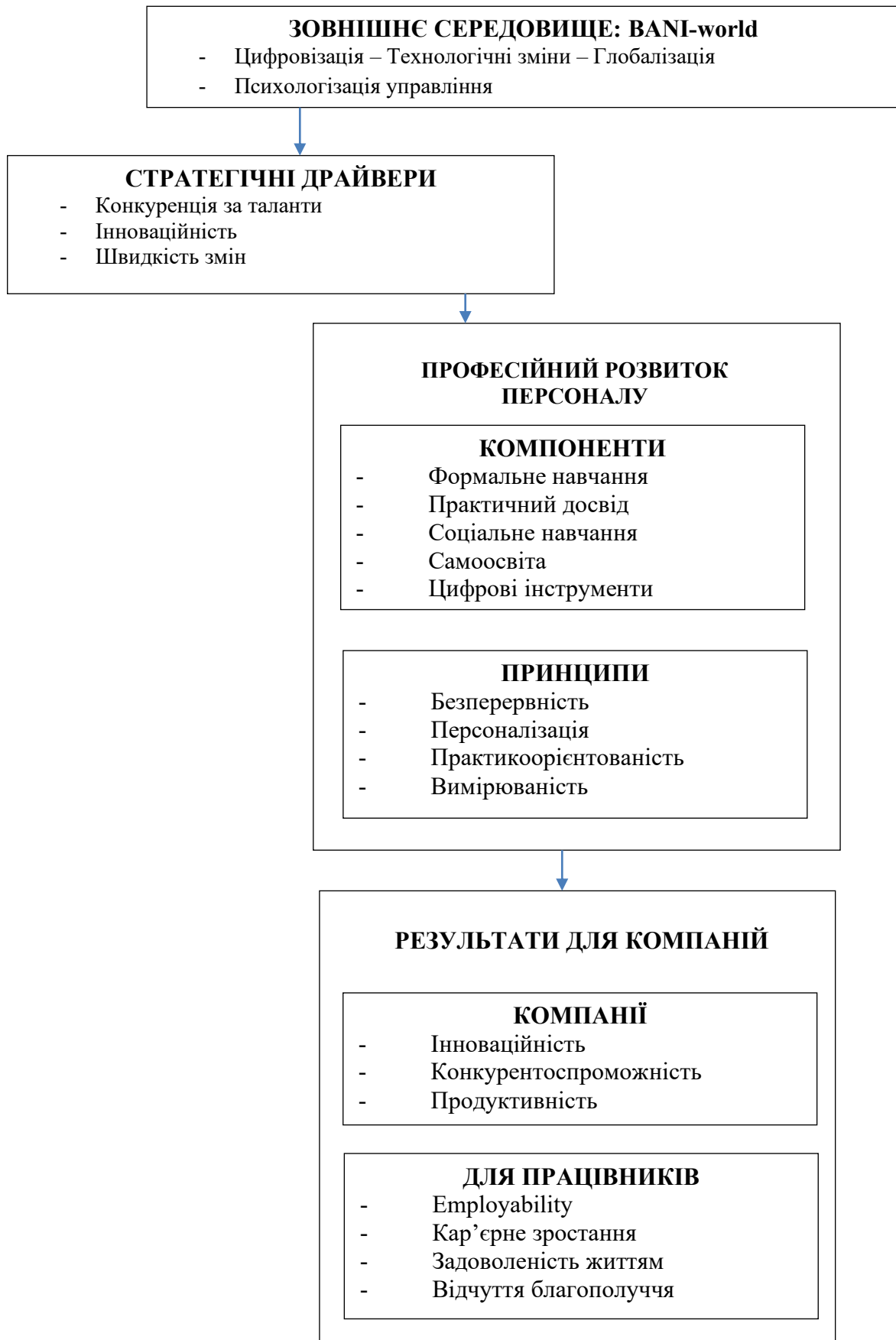


Рис. 1. Концептуальна модель професійного розвитку персоналу у XXI столітті

Джерело: узагальнили автори.

Ефективність процесу підвищення кваліфікації персоналу також значною мірою залежить від корпоративної культури, стилю керівництва, системи оцінки продуктивності та можливостей для кар'єрного зростання. Значно впливає на рівень професійного розвитку персоналу тип управлінської моделі керівника. Авторитарний стиль управління, що базується на суворому контролі, чіткій ієрархії та мінімальній свободі дій для працівників, може стримувати професійний розвиток **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**. Також авторитарний стиль порушує потребу в автономії, компетентності, взаємопов'язаності, знижує задоволеність персоналу та погіршує рівень корпоративного благополуччя [10]. На противагу цьому демократичний стиль управління, який передбачає відкритість, довіру та підтримку ініціативи, сприяє розвитку персоналу.

Одним із ключових інструментів управління персоналом, що безпосередньо впливає на його розвиток, є система оцінки продуктивності. Якщо працю оцінювати справедливо та прозоро, воно може стати потужним стимулом для навчання та професійного зростання [7]. У сучасних компаніях активно застосовують методи оцінки персоналу, які ураховують не лише фактичні результати роботи, а й потенціал працівника, його ініціативність, прагнення до розвитку та рівень компетентності. Також важливою є система зворотного зв'язку, коли працівники отримують регулярну інформацію про свої сильні та слабкі сторони. Можливість кар'єрного зростання є важливим мотиватором для розвитку працівників **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Професійний розвиток персоналу передбачає взаємодію між особистими прагненнями працівників та організаційними потребами, мотиваційними механізмами та можливостями для навчання, що в сукупності забезпечує ефективну роботу та конкурентоспроможність компанії **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

У межах теорії людського капіталу (Гері Беккер, 1964) підкреслено, що знання, навички та компетенції працівників є цінним активом, який безпосередньо визначає продуктивність підприємства. Крім того, відповідно до ресурсної теорії компанії (Барні, 1991) саме унікальні знання та професійні навички персоналу створюють стійку конкурентну перевагу підприємства [6]. Вплив професійного розвитку персоналу на ключові показники підприємства подано у табл. 2. Дані, наведені в табл. 2, дають змогу зробити висновок про значний позитивний вплив професійного розвитку персоналу на ключові показники діяльності підприємства. Систематичне підвищення кваліфікації співробітників, освоєння нових технологій і методів роботи, розвиток професійних компетенцій та

вдосконалення навичок спілкування сприяють підвищенню загальної продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є одним з головних наслідків професійного розвитку. Освоєння сучасних технологій, автоматизація процесів і впровадження ефективних методів роботи дають змогу співробітникам виконувати свої обов'язки швидше та з меншою кількістю помилок [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Таблиця 2

Вплив професійного розвитку персоналу на ключові показники підприємства

Показник	Вплив професійного розвитку	Очікуваний ефект для підприємства
Продуктивність праці	Розвиток навичок, підвищення швидкості виконання завдань	Зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності праці
Якість продукції / послуг	Підвищення кваліфікації працівників, упровадження нових стандартів	Зменшення браку, підвищення рівня задоволеності клієнтів
Інноваційність	Формування креативного мислення, освоєння нових технологій	Розробляння нових продуктів, вихід на нові ринки
Лояльність працівників	Поліпшення умов праці, можливості кар'єрного зростання	Зниження рівня плинності кадрів, економія на витратах на пошук персоналу
Фінансові результати	Підвищення ефективності праці, зниження операційних витрат	Зростання прибутковості, збільшення рентабельності бізнесу

Джерело: узагальнили автори за [2–4, 6, 10].

Якість продукції та послуг також поліпшується внаслідок професійного розвитку персоналу. Кваліфіковані співробітники ліпше розуміють виробничі стандарти, дотримуються технологічних процесів і використовують сучасні підходи до контролю якості. Рівень інноваційності підприємства також значною мірою залежить від рівня професійного розвитку його персоналу. Завдяки зростанню продуктивності, підвищенню рівня якості та інноваційному розвитку компанія має змогу збільшувати прибутковість, зменшувати витрати на усунення дефектів, а також утримувати постійних клієнтів і залучати нових [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Зв'язок професійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства подано у табл. 3. Дані табл. 3 також демонструють, що компанії, які активно інвестують у професійний розвиток персоналу, мають значно вищий рівень конкурентоспроможності порівняно з тими, які не надають належної уваги навчанню своїх

співробітників. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня продуктивності працівників. Освоєння працівниками сучасних методів контролю якості, дотримання високих стандартів виробництва та застосування передових технологій дає змогу компаніям випускати якісніший продукт, який відповідає очікуванням споживачів [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Таблиця 3

Зв'язок професійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства

Критерій	Компанії, що інвестують у розвиток персоналу	Компанії, що не інвестують у розвиток персоналу
Рівень продуктивності праці	Високий (співробітники працюють швидше, ефективніше)	Низький (часті помилки, повільне виконання завдань)
Інноваційність	Висока (співробітники активно пропонують нові ідеї, застосовують нові методи)	Низька (немає ініціативи, робота за старими стандартами)
Якість продукції/послуг	Висока (менше браку, більше задоволених клієнтів)	Середня або низька (великий відсоток браку, скарги клієнтів)
Плинність кадрів	Низька (співробітники бачать перспективи, працюють довше)	Висока (бракує можливості для розвитку працівників, що змушує їх шукати інші робочі місця)
Прибутковість підприємства	Висока (ефективні процеси, менше витрат на рекрутинг, підвищення рівня продажів)	Низька (високі витрати на навчання нових працівників, невдоволеність клієнтів)

Джерело: узагальнили автори за [2–4, 6, 10].

Компанії, які інвестують у навчання, демонструють більше можливостей до впровадження інновацій. Освоєння нових методик роботи, високий рівень володіння аналітичними навичками та розвиток творчого мислення дають змогу компаніям швидше реагувати на зміни ринку, розробляти нові продукти та вдосконалювати наявні бізнес-процеси.

Висновки. Професійний розвиток персоналу у ХХІ столітті кардинально трансформувався з епізодичного навчання у стратегічну систему формування організаційних здібностей та індивідуальної конкурентоспроможності. Це симбіоз технологій, людиноцентричності та бізнес-прагматизму, де успіх вимірюють не обсягом проведених тренінгів, а здатністю організації та її працівників навчатися швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище. Професійний розвиток персоналу є стратегічним процесом, що передбачає безперервне навчання, адаптацію до змінних умов праці та розширення професійних компетенцій. Його ефективність

визначають не лише кількістю набутих знань, а й здатністю працівників використовувати їх на практиці. Саме тому сучасні компанії дедалі більше уваги надають формуванню систем професійного розвитку персоналу, що поєднують формальні та неформальні методи навчання, мотиваційні механізми та можливості кар'єрного зростання. Аналітичні дані підтверджують, що компанії, які активно інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, мають вищий рівень продуктивності, нижчі витрати на операційні процеси, вищу якість продукції та стабільні фінансові результати.

Список використаних джерел:

1. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі : монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710910/1/Баніт_монографія.pdf
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content>
3. Забезпеченість підприємств ресурсним потенціалом: монографія / Н. Лук'янченко, В. Антонюк та ін. Київ: НТУУ «КПІ», 2018. 320 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/7c8af581-d525-4a02-98ac-2122473c1001/download>
4. Михайлов М. В. Професійний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 89–92. URL: https://economy.in.ua/pdf/5_2019/23.pdf
5. Яковенко Ж. О. Професійний розвиток персоналу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер. «Екон. науки». 2019. № 4. С. 123–127. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-4-1/VKNU-ES-2019-4-1-123-127.pdf>
6. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
7. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції : кол. монографія : у 2 т. / [Е. М. Лібанова та ін.; за ред. Е. М. Лібанової]; НАН України, Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи. Київ: Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи

НАН України, 2012. С. 43–45.

8. Russell Kern. Proving The ROI Value of Learning and Development Investments. URL: <https://www.kernandpartners.com/post/proving-the-roi-value-of-learning-and-development-investments>

9. Ricci Masero. Do The Math: Here's Why Return On Investment For Employee Training Programs Really Matters! URL: <https://elearningindustry.com/do-the-math-heres-why-return-on-investment-for-employee-training-programs-really-matters>

10. Leoron Press Service. 91 Key Statistics on Employee Training & Development. URL: <https://www.leoron.com/media-news/91-key-statistics-on-employee-training-development-2024> (

References

1. Banit, O. V. Systemy profesiinoho rozvytku menedzheriv u transnatsionalnykh korporatsiiakh: dosvid Nimechchyny i Polshchi [The system of professional training of managers in transnational corporations: the experience of Germany and Poland]: monohrafiia. Kyiv: DKS-Tsentr, 2018. 414 s. Available at: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710910/1/Banit_monohrafiia.pdf

2. Balanovska, T. I., Mykhailichenko, M. V., Troian, A. V. Upravlinnia personalom [HR-management]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: FOP Yamchynskyi O. V., 2022. 371 p. Available at: <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content>

3. Lukianchenko, N., Antoniuk, V. ta in. Zabezpechenist pidpriemstv resursnym potentsialom [Providing enterprises with resource potential]: monohrafiia. Kyiv: NTUU "KPI", 2018. 320 p. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/7c8af581-d525-4a02-98ac-2122473c1001/download>

4. Mykhailov, M. V. Profesiinyi rozvytok personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Professional development of personnel as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 5. P. 89–92. Available at: https://economy.in.ua/pdf/5_2019/23.pdf

5. Iakovenko, Zh. O. Profesiinyi rozvytok personalu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Professional development of personnel in the enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky. 2019. № 4. S. 123–127. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-4-1/VKNU-ES-2019-4-1-123-127.pdf>

6. Vartanova O.V. Kompetentsiia pidpriemstva u stratehichnomu upravlinni znanniamy: formuvannia ta rozvytok [Enterprise competence in strategic knowledge management: formation and development]: monohrafiia. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2012. 340 s.
7. Libanova, E. M. (Ed.). (2012). *Liudskyi rozvytok v Ukraini: transformatsiia rivnia zhyttia ta rehionalni dysproportsii* [Human development in Ukraine: Transformation of living standards and regional disparities] (Vols. 1–2, pp. 43–45). Kyiv: Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine.
8. Russell Kern. Proving The ROI Value of Learning and Development Investments. Available at: <https://www.kernandpartners.com/post/proving-the-roi-value-of-learning-and-development-investments>
9. Ricci Masero. Do The Math: Heres Why Return On Investment For Employee Training Programs Really Matters! Available at: <https://elearningindustry.com/do-the-math-heres-why-return-on-investment-for-employee-training-programs-really-matters>
10. Leoron Press Service. 91 Key Statistics on Employee Training & Development. URL: <https://www.leoron.com/media-news/91-key-statistics-on-employee-training-development-2024>

Vartanova O.V, Chemerys V.O. Professional development of personnel and its impact on the results of the company's activities.

The article examines professional development of personnel as a strategic factor for enhancing enterprise competitiveness in the 21st century. In the conditions of the BANI world, characterized by brittleness, anxiety, non-linearity, and incomprehensibility, human capital becomes a key resource for ensuring competitive advantages of companies.

Subject of study: professional development of personnel and its impact on enterprise performance indicators in the context of digital economy and exponential technological changes.

The aim of the study: to analyze the significance of professional development for ensuring economic and social results of enterprise activities, and to determine modern mechanisms and methods of professional development relevant to contemporary challenges.

Research methods. The research employs a systemic approach to examining professional development as a complex system, a competence-based approach for analyzing key competencies, a human-centered approach considering individual employee needs, and a contextual approach accounting for BANI-world specifics. The methodology includes comparative analysis of

20th and 21st-century approaches, empirical data analysis from international research, and conceptual modeling.

Results of work. The authors propose an original definition of professional development as a continuous, strategically oriented, and technologically supported process. Four key aspects are identified: managerial, competence-based, human-centered, and technological. A conceptual model of 21st-century personnel professional development has been developed. Comparative analysis reveals that companies with comprehensive training programs have 218% higher revenue per employee and 24% higher profit margins. The impact of professional development on key performance indicators is established: labor productivity, product/service quality, innovation, employee loyalty, and financial results. The transformation from episodic training to a strategic system of organizational capability formation is demonstrated.

Research results can be applied by enterprise managers, HR professionals, and organizational development consultants for building effective personnel professional development systems, optimizing training investments, and enhancing enterprise competitiveness in conditions of rapid technological and market changes.

Keywords: BANI-world, competence-based approach, enterprise competitiveness, human capital, personnel training, organizational efficiency, professional development of personnel, labor productivity.

Стаття надійшла до редакції: 17.08.2025