



*До 200-ї річниці
з дня заснування
університету*

МЕТОДОЛОГІЯ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
учасників Ювілейної XX Міжнародної
науково-практичної конференції
(22–23 лютого 2024 р., м. Харків)**

Харків 2024

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди (Україна),
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (Україна),
Вірменський державний педагогічний університет імені Х. Абовяна (Вірменія),
Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія),
Телавський державний університет імені Якова Гогобашвілі (Грузія),
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка (Україна),
Куявсько-Поморська Вища Школа в Бидгощі (Польща)

До 220-ї річниці з дня заснування університету

МЕТОДОЛОГІЯ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
учасників Ювілейної XX Міжнародної
науково-практичної конференції
(22–23 лютого 2024 р., м. Харків)

Харків
2024

УДК [37:001]«20»

Рекомендовано редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол № 3 від 20.03.2024 р.)

Методологія сучасних наукових досліджень : збірник наукових праць учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції (22–23 лютого 2024 р., м. Харків) / за заг. ред. К. Юр'євої. — Харків : ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2024. — 552 с.

Мови видання: українська, англійська, вірменська, грузинська.

У збірнику представлено результати актуальних наукових досліджень науковців, викладачів, учителів, вихователів, докторантів, здобувачів вищої освіти – учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції «Методологія сучасних наукових досліджень» (Харків, 22–23 лютого 2024 р.) з України, Австрії, Бразилії, Вірменії, Грузії, Китайської Народної Республіки, Колумбії Польщі, Словаччини.

Для наукових працівників, викладачів закладів вищої освіти, учителів, вихователів, здобувачів вищої освіти. Може використовуватись у навчальному процесі на всіх рівнях вищої освіти.

Усі статті пройшли рецензування, зберігають авторську редакцію. Всю відповідальність за зміст публікацій несуть автори.

Організаційний комітет конференції:

Юрій БОЙЧУК – голова організаційного комітету, доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, ректор Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (Харків, Україна)

Світлана БЕРЕЖНА – заступник голови організаційного комітету, доктор філософських наук, професор, проректор з наукової, інноваційної та міжнародної діяльності Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (Харків, Україна)

Людмила ГАВРІЛОВА – доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри теорії і практики початкової освіти Донбаського державного педагогічного університету (Слов'янськ, Україна)

Нунука ГЕЛДІАШВІЛІ – доктор філології, віце-ректор Телавського державного університету імені Якова Гогешвілі (Телаві, Грузія)

Микола ДАНИЛЮК – доцент, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри музичного мистецтва Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (Харків, Україна)

Маріам ІСПРЯН – кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з навчально-наукової роботи Вірменського державного педагогічного університету імені Хачатура Абовяна (Єреван, Вірменія)

Володимир КАРАПЕТЯН – доктор психологічних наук, професор, професор кафедри дошкільної педагогіки та методик Вірменського державного педагогічного університету ім. Х. Абовяна (Єреван, Вірменія)

Мака КОЧАУРІ – головний спеціаліст служби інтернаціоналізації та зв'язків з громадськістю Телавського державного університету імені Якова Гогешвілі (Телаві, Грузія)

Світлана КРИШТОФ – заступник голови організаційного комітету, кандидат педагогічних наук, директор Департаменту атестації кадрів вищої кваліфікації Міністерства освіти і науки України (Київ, Україна)

Рузанна ПЕТРОСЯН – кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету педагогічної психології та соціології Вірменського державного педагогічного університету імені Хачатура Абовяна (Єреван, Вірменія)

Алла СОКОЛОВА – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри музичного мистецтва Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (Харків, Україна)

Лела ТАВДГІРІДЗЕ – професор, доктор педагогічних наук, професор департаменту педагогіки Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Батумі, Грузія)

Володимир ФОМІН – доктор педагогічних наук, професор, декан факультету мистецтв Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (Харків, Україна)

Заза ЦОТНІАШВІЛІ – професор, директор медіа програм Кавказького міжнародного університету (Тбілісі, Грузія)

Шалва ЧКАДУА – доктор історичних наук, доцент, ректор Телавського державного університету імені Якова Гогешвілі (Телаві, Грузія)

Ія ШИУКАШВІЛІ – головний спеціаліст служби інтернаціоналізації та зв'язків з громадськістю Телавського державного університету імені Якова Гогешвілі (Телаві, Грузія)

Катерина ЮР'ЄВА – заступник голови організаційного комітету, доктор педагогічних наук, професор кафедри музичного мистецтва Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (Харків, Україна)

Олександра ЯНКОВИЧ – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри ранньої освіти, спеціальної педагогіки та ресоціалізації Куявсько-Поморської Академії (Бидгощ, Польща); завідувач кафедри педагогіки і методики початкової та дошкільної освіти Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (Тернопіль, Україна)

<i>Пальчик А.</i> Проблематика чудес у перспективі сучасної панентеїстичної думки	115
<i>Сас Н.</i> Досвід використання відкритих джерел	121
<i>Тищенко С., Короленко Р.</i> Особливості наукових публікацій	125
<i>Якубовська М., Даньшова В.</i> Герменевтика у системі інноваційних методологічних досягнень: формування Я-духовного людської індивідуальності	129
СИСТЕМА ПРИРОДНИЧО-НАУКОВИХ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ І МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ У ТЕХНІЧНИХ НАУКАХ.	134
<i>Буднік С.</i> Багаторічний досвід спостережень за ходом дощів – проблеми методології аналізу	135
<i>Будякова О.</i> Екосистемний підхід до дослідження біоекономіки	141
<i>Butolin K., Korotysh V.</i> Quasi-phase Transitions in the Process of deformation Fracture of Metals	147
<i>Єрохін М., Філатов В.</i> Методи багаторівневого аналізу та оптимізації бізнес-процесів	153
<i>Posternak I., Posternak S., Posternak O.</i> The Project of Innovative Development of the Complex Town-Planning Power Reconstruction	158
<i>Mchedluri T., Kartlelishvili N., Khokhobashvili T.</i> Content of Combined Pesticides in Water, Shoreline, and Bottom Sediments of the River Alazani	162
<i>Reinvald B., Shylin M., Gornostal S.</i> Method of Decoupling Analysis to Determine the Level of Ecologically Oriented Development of Regions	165
<i>Слуковський В.</i> Роль шкільного інтегрованого курсу «Природничі науки» у формуванні учнівського уявлення про раціональне використання лікарських рослин	170
<i>Тимощук О.</i> Формування радіаційної грамотності: роль природничо-наукових методів пізнання	174
СИСТЕМА МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ, ГРОМАДЯНСЬКОЇ, МІЖКУЛЬТУРНОЇ ОСВІТИ ТА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ	177
<i>Александрович В.</i> Характеристика стратегій формування відповідальності військовослужбовців у зарубіжних публікаціях	178
<i>Горбатюк А.</i> Соціально значущі компетентності військовослужбовця Національної гвардії України у користуванні соціальними мережами	182
<i>Лінь Ваньї.</i> Міжкультурна взаємодія у сучасному просторі дитячого вокального виконавства	185
<i>Молчанова К., Лупаренко С.</i> Міжкультурна освіта як важлива складова сучасного життя	188
<i>Окаєвич А.</i> Критерії, показники та рівні сформованості емоційно-вольової стійкості у майбутніх офіцерів Збройних сил України	192
<i>Чередниченко О.</i> Дотримання принципів професійної етики як важливий елемент системи методів військової освіти та національно-патріотичного виховання	199
<i>Шумков І.</i> Інформаційно-освітнє середовище формування фахової компетентності майбутніх фахівців військової розвідки у ВВНЗ	203
СИСТЕМА МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ В СУСПІЛЬНИХ, ГУМАНІТАРНИХ НАУКАХ ТА МИСТЕЦТВОЗНАВСТВІ.	206
<i>Балан В.</i> Інструментарій нечіткого багатокритерійного оцінювання в стратегічному управлінні підприємствами	207
<i>Батасєва К.</i> Індуктивна та дедуктивна стратегії контент-аналізу у візуальних дослідженнях	213
<i>Бурдіашвілі М.</i> Перше грузинське антирадянське повстання у Сванетії та його результати	216
<i>Гадинко О.</i> Історичні методи та джерела як засіб вивчення минулого Сторожинця (1448–1918 рр.)	221
<i>Герасименко О.</i> Наукові підходи в дослідженні сучасних проблем менеджменту	227
<i>Гнатюк В.</i> Вивчення субнаціональної теми в політичній науці: особливості у підходах українських вчених	232
<i>Горященко Ю.</i> Методи подолання кризових явищ на підприємстві	239

Ганна СЕРЕДА

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри цифрових технологій
та проєктно-аналітичних рішень
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
„МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА”»
м. Запоріжжя, Україна*

КРІ ТА ОКР ЯК ВИМІРНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ: ВІДМІННОСТІ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Анотація. У статті досліджується еволюція управління результативністю персоналу (ЕРМ) як ключового компонента управління людськими ресурсами (HRM), що спрямована на досягнення стратегічних цілей організації. Висвітлено роль ключових показників ефективності (KPIs) у моніторингу результативності та критику традиційних систем оцінки, що призвела до появи методології ОКР (Objectives and Key Results), яка краще відповідає потребам швидкозмінних умов роботи та інноваційної діяльності в умовах розвитку нової економіки. Наводиться порівняльний аналіз двох технологій моніторингу результативності: KPI (Key Performance Indicators) і ОКР (Objectives and Key Results) та обґрунтовуються сфери і умови їх застосування в системах управління результативністю підприємств.

Ключові слова: управління результативністю персоналу, ключові показники ефективності, КПЕ, управління ефективністю, персонал, людські ресурси.

Abstract. The article examines the evolution of employee performance management (EPM) as a key component of human resource management (HRM) aimed at achieving the strategic goals of the organization. The article highlights the role of key performance indicators (KPIs) in performance monitoring and criticism of traditional evaluation systems, which led to the emergence of the OKR (Objectives and Key Results) methodology, which better meets the needs of rapidly changing working conditions and innovation in the new economy. The article provides a comparative analysis of the two performance monitoring technologies: KPI (Key Performance Indicators) and OKR (Objectives and Key Results) and substantiates the scope and conditions of their application in enterprise performance management systems.

Key words: Employee Performance Management, Key Performance Indicators, KPIs, Objectives and Key Results, OKR, personnel, human resource.

Постановка проблеми та її актуальність. Управління результативністю персоналу (Employee Performance Management – далі за текстом ЕРМ) як підсистема Управління людськими ресурсами (Human Resource Management) є важливим механізмом досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення віддачі від інвестицій у персонал, передаючи системам управління персоналом потенціал створювати додану вартість для бізнесу за рахунок більш ефективного управління кваліфікованими та мотивованими працівниками.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Управління результативністю персоналу пройшло шлях від примітивних форм контролю та нагляду за робітниками в умовах перших мануфактур та фабрик до появи наукових концепцій управління. Починаючи від Фредеріка Вінслоу Тейлора, який вперше запровадив ідею систематичної оцінки праці та ефективності роботи, до інтегрованих стратегічних підходів, які враховують відкриття школи людських відносин та поведінкових наук (Е. Мейо, К. Арджеріса,

А. Маслоу, Ф. Герцберга, Ф. Дж. Ретлісбергера, Б. Скіннера, С. Адамса) еволюція ЕРМ відображає пошук ефективних методів максимізації людського потенціалу в організаціях.

Особливого поштовху ЕРМ отримало в рамках розвитку концепції Human Resource Management, основні автори якої – Michael Beer, Dave Ulrich, Michael Armstrong показали, яким чином через безперервні цикли управління результативністю (рис. 1) можна досягнути запланованих стратегічних цілей бізнесу, більшої ясності очікувань від працівників та менеджерів, більшого розуміння та вмотивованості співробітників і керівників в розвитку необхідних компетентностей.

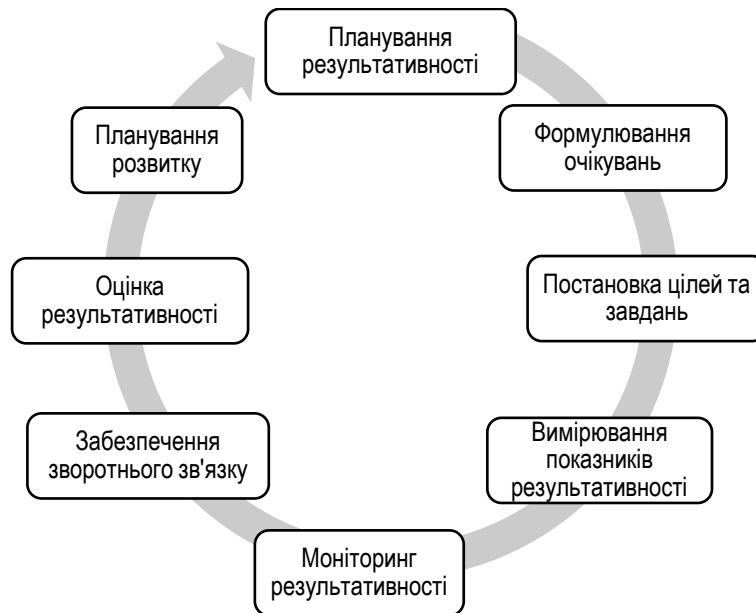


Рис. 1. Цикл ЕРМ в концепції HRM

Джерело: побудовано автором за [1]

Моніторинг результативності циклу ЕРМ в рамках панівної з 1980–1990-х років концепції Human Resource Management здійснювався на основі визначення ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), які мають вимірювати рівень досягнення цілей в об'єктивних метриках, що характеризують поведінку та результати діяльності працівника. Це можуть бути фінансові показники (дохід, капіталізація, додана вартість, прибуток тощо), результати роботи (виробіток, обсяг виробництва, продажів, число нових клієнтів, угод, тощо); вплив (відповідність стандарту якості / обслуговування, завершення проекту, рівень затребуваності послуг); відгук (клієнтів, колег, партнерів, керівників, підлеглих); час (реакції / виконання замовлення / операції / строки поставки / рекрутингу / виведення продукту на ринок тощо). Головне у встановленні KPIs – забезпечити декомпозицію стратегічних цілей компанії на всі рівні управління.

Оцінка результативності на основі аналізу досягнення KPIs була підтверджена у багатьох дослідженнях [2], однак з розгортання Четвертої промислової революції з її бурхливим розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, процеси традиційного щорічного циклу встановлення цілей та ключових показників ефективності з їх подальшим моніторингом, рейтингуванням і визначенням рівня оплати праці, піддалися критиці з боку менеджменту нових підприємств сфери ІТ.

Цілями цього дослідження є аналіз критики традиційних підходів до управління результативністю в умовах розгортання нової економіки та через порівняльний аналіз двох розповсюджених технологій моніторингу результативності працівників – встановлення ключових показників ефективності (KPIs) і цілей і ключових результатів (OKR) визначення умов та сфер застосування обох цих технологій.

Виклад основного матеріалу. У відповідь на невідповідність традиційних підходів до управління результативністю для компаній ІТ-сектору, колишній співробітник Google Джон Дорр випустив відомий бестселер «Вимірною важливе» [3], де розкритикував традиційні системи щорічного управління результативністю із застосування ключових показників ефективності (KPI), зокрема критику отримали:

- негнучкість показників та всієї системи оцінювання, яка часто не встигає за зміною стратегій, цілей, завдань;

- тривалий період встановлення цілей та цільових значень KPIs, що не відповідає вимогам коротких інвестиційних циклів в створенні програмних продуктів та робить багато KPIs не актуальними в моменті їх моніторингу в мінливих умовах ведення бізнесу;

- практика прив'язки KPIs до винагороди: у цьому плані проривною стала праця Даніеля Пінка “Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us”, яка пояснює неефективність мотивації 2.0 – зовнішніх винагород та покарань в умовах переважання не фізичної, а евристичної та творчої праці [4];

- зосередження аналізу результативності на слабких компетентностях та моделях поведінки працівників: автори праці Маркуса Бакінгема (Marcus Buckingham) і Ешлі Гудолла (Ashley Goodall) “Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World” доводять, що працівників мотивує використання власних сильних сторін та усвідомлення значущості своєї роботи, і на цьому роботодавці можуть побудувати свій успіх, а вказування на недоліки скоріше демотивує [5];

- придушення ініціатив та творчості співробітників через централізовано нав’язані (встановлені) цілі, які нівелюють інноваційний потенціал людей в роботі. Так, за опитуванням, проведеним компанією Deloitte, 58% опитаних керівників вважають, що існуючі системи управління результативності не стимулюють ані залученість персоналу у робочі процес, а ні підвищення результатів [6];

- не підходять під проектно-командний спосіб організації праці.

Тому з 1999 року директором Intel Енді Гроувом та Джоном Дорром була запропонована методологія OKR (Objectives and Key Results) – встановлення значущих, конкретних, більш коротких та надихаючих цілей і відповідних ним ключових результатів, які є своєрідними дороговказами на шляху досягнення цілей [3].

Слід зазначити, що нова методологія управління результативністю на основі OKR, як і система управління результативністю на основі KPIs, ґрунтується на концепції управління за цілями (Management by Objects – MBO) Пітера Друкера, важливою частиною якої є вимірювання та порівняння фактичної продуктивності працівників та/або процесів з установленними стандартами. Однак дві системи мають відмінності, систематизовані в табл. 1

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика систем моніторингу досягнення цілей
в управлінні результативністю персоналу**

Параметр	Значення параметру в системі KPIs	Значення параметру в системі OKR
Методологічна основа	Система управління за цілями Management by Objects	
Часовий горизонт встановлення	Рік / півроку	2-3 місяці / квартал
Зв'язок зі стратегією організації	Жорсткий	Адаптивний
Напрямок встановлення (рух ініціативи) в ієрархії організації	Згори – донизу	Знизу – догори
Об'єкт встановлення	Підрозділи та окремі виконавці	Команди та співробітники
Характеристики цілей	Визначені за критеріями SMART: конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні стратегії, визначені в часі	Значущі, конкретні, амбітні та надихаючі
Індикатори досягнення цілей	KPIs – кількісні (грошові одиниці, відсотки, дні, штуки, одиниці ваги, бали тощо) показники з описаним алгоритмом визначення Жорсткі	OKR – ключові результати. Виглядають як завдання, сформульовані за критеріями SMART, які сприятимуть досягненню цілей Гнучкі
Частота моніторингу	Рік / півроку	Щотижня / щомісяця
Зв'язок з винагородою	Прямий та визначений. Виплата щорічного заздалегідь обумовленого бонусу / Перехід на інший рівень окладу у виделці окладів	Непрямий та необумовлений. Винагорода заздалегідь не обговорюється: вид та розмір винагороди є неочікуваним

Джерело: створено автором за [1],[6]

Висновки. Виходячи з описаних вище відмінностей та мета-аналізу літературних джерел, управління результативністю персоналу на основі встановлення ключових показників ефективності (KPIs) є більш релевантним для підприємств традиційних галузей економіки: сільськогосподарських, добувних, промислових, транспортно-логістичних, будівельних, в яких життєвий цикл продукту та технологій є тривалим та стабільним. У таких підприємствах важливо досягти економії ресурсів, дотримання стандартів (якості, виконання операцій тощо), а впровадження нових технологій є тривалим за часом, та потребує значних капіталовкладень.

Для бізнес-структур нової, знаннєвої економіки, ключовими активами якої є ідеї, знання, інформація, алгоритми та нейромережі, та продукти якої мають дуже короткі життєві та інноваційні цикли, більш доречною буде управління результативністю на основі системи цілей та ключових результатів (OKR), яка має коротший часовий горизонт, передбачає врахування бажань та ініціативи співробітників та за мотиваційно-поведінковими характеристиками більше підходить для творчої та розумової праці. Прикладами компаній, які застосовують OKR є Google, LinkedIn, Intel, Zynga, Amazon та інші представники IT-сектору.

Об'єднати два підходи можливо і в рамках однієї організації, застосовуючи для управління результативністю до підрозділів досліджень та розробок (R&D), IT-підрозділів, маркетингової служби та інших підрозділів, які створюють креативний продукт, систему OKR, а для інших виробничих, обслуговуючих підрозділів – традиційну систему оцінювання результатів на основі встановлення та аналізу KPIs. Однак це потребуватиме

складних процесів інтеграції двох систем оцінювання результативності в єдину систему управління результативністю на підприємстві. Дослідження успішності подібних гібридних систем управління результативністю персоналу на підприємстві має стати предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Armstrong M., Baron A. Managing Performance: Performance Management in action. London : CIDP House, 2005.
2. Rapid evidence assessment of the research literature on the effect of performance appraisal on workplace performance: Technical report. CIDP. 2016. URL: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/rapid-evidence-assessment-of-the-research-literature-on-the-effect-of-performance-appraisal-on-workplace-performance_tcm18-16902.pdf
3. Дорр Дж. Мір'яй важливе. OKR. Проста ідея зростання вдесятеро / Пер. з англ. Д. Суворова. Київ : Yakaboo Publisher, 2018. 296 с.
4. Pink D. H. Drive: The surprising truth about what motivates us. New York : Riverhead Books, 2009.
5. Buckingham M., Goodall A. Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*. 2015, April. P. 40–50.
6. Deloitte Consulting LLP, Bersin by Deloitte. Global Human Capital Trends 2014. Engaging the 21st-Century Workforce. Deloitte University Press, 2014.