

Олександра С. Ралко

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОСОБИСТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ»

Особиста результативність — поняття, яке досі не має єдиного наукового тлумачення у сучасному менеджменті та психології, попри його дедалі більшу затребуваність у теорії та практиці управління людськими ресурсами. У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз наукових підходів до визначення цього поняття та обґрунтовано актуальність його систематизації, зумовлену трансформацією ринку праці, поширенням гібридних форм зайнятості, розвитком технологій штучного інтелекту й загостренням проблеми цифрового перевантаження. Показано, що термінологічна неузгодженість у трактуванні поняття ускладнює розробку валидного діагностичного інструментарію та ефективних технологій розвитку особистості. Методологічну основу дослідження становлять положення діяльнісного підходу, соціально-когнітивна теорія самоефективності та принципи системного й акмеологічного аналізу особистості. На основі опрацювання українських і зарубіжних джерел виокремлено шість підходів — діяльнісний, компетентнісний, психологічний (ресурсний), управлінський, системний та акмеологічний, — кожен із яких проілюстровано прикладами з практики українських компаній («Нова пошта», SoftServe, Monobank, Genesis, Ajax Systems). Здійснено порівняльний аналіз підходів та запропоновано авторське узагальнення: особиста результативність — це інтегральна, динамічна характеристика особистості, що виявляється в її стійкій здатності свідомо визначати значущі цілі, мобілізувати та раціонально використовувати наявні внутрішні (психологічні) й зовнішні (часові, організаційні, увагові) ресурси для їх досягнення, а також рефлексивно аналізувати й коригувати власну діяльність з урахуванням отриманих результатів. Порівняльний аналіз підходів свідчить про їхній взаємодоповнювальний, а не суперечливий характер, що робить перспективним розроблення інтегративної моделі особистої результативності.

Ключові слова: особиста результативність, самоефективність, продуктивність, самоменеджмент, компетентність, акмеологія, системний підхід, OKR.

Табл. 1. Лім. 18.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-205-212

* ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3634-6770>

Oleksandra Ralko

APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF “PERSONAL PERFORMANCE”

Personal performance is a concept that still lacks a unified scientific interpretation in contemporary management and psychology, despite its growing relevance in the theory and practice of human resource management. This article presents a theoretical and methodological analysis of scientific approaches to defining this concept and justifies the relevance of its systematization, driven by the transformation of the labor market, the spread of hybrid forms of employment, the development of artificial intelligence technologies, and the intensifying problem of digital overload. It is shown that terminological inconsistencies in the interpretation of the concept complicate the development of valid diagnostic tools and effective personal development technologies. The methodological foundation of the study consists of the provisions of the activity approach, the social-cognitive theory of self-efficiency, and the principles of systemic and acmeological analysis of the individual.

* National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Based on an analysis of domestic and foreign sources, six approaches were identified – activity-based, competency-based, psychological (resource-based), managerial, systemic, and acmelogical – each of which is illustrated with examples from the practices of Ukrainian companies (Nova Poshta, SoftServe, Monobank, Genesis, Ajax Systems). A comparative analysis of these approaches was conducted, and the author's generalization was proposed: personal performance is an integral, dynamic characteristic of a person, manifested in their sustained ability to consciously set meaningful goals, mobilize and rationally use available internal (psychological) and external (time, organizational, and attentional) resources to achieve them, as well as to reflectively analyze and adjust their own activities based on the results obtained. A comparative analysis of these approaches demonstrates their complementary rather than contradictory nature, which makes the development of an integrative model of personal effectiveness a promising endeavor.

Keywords: personal performance, self-efficiency, productivity, self-management, competence, acmeology, systems approach, OKR.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.07.2026

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Поняття «результативність» набуває дедалі ширшого вжитку не лише в управлінському дискурсі, а й на рівні повсякденної професійної діяльності працівників, які прагнуть підвищити обсяг виконуваних завдань у межах незмінного робочого часу. Причина такого запиту цілком прагматична: автоматизація рутинних операцій та впровадження інструментів штучного інтелекту змінюють саму природу праці – цінність працівника на ринку визначається вже не обсягом виконаних операцій, а здатністю швидко переорієнтовуватися, навчатися новому й досягати результату в умовах, які постійно змінюються [12]. Водночас перехід значної частини українських компаній на гібридні та дистанційні формати роботи, безперервний потік цифрових комунікацій і сповіщень породжують протилежний ефект – виснаження уваги, яке дедалі частіше називають цифровим вигоранням [11].

Зростання уваги бізнесу до проблеми особистої результативності супроводжується не уточненням, а подальшим розмиванням змісту цього поняття. У науковій літературі досі немає узгодженого визначення поняття «особиста результативність»: вона одночасно перебуває в полі зору психології, педагогіки, менеджменту, соціології та акмеології, і кожна з цих сфер вкладає в неї власний зміст [1; 4; 5]. Психолог оперуватиме поняттям самоефективності, HR-фахівець – моделлю компетенцій, а керівник проєкту – показниками виконання KPI, хоча йдеться, по суті, про суміжні прояви одного й того самого поняття.

Термінологічна неузгодженість безпосередньо відображається на якості діагностичного інструментарію, програм розвитку персоналу та систем оцінювання, які щодня застосовують українські компанії. Тож систематизація наявних дослідницьких підходів має подвійну цінність: вона впорядковує теоретичне поле й водночас дає практикам мову для точнішого опису того, що насправді стоїть за поняттям «результативність» у їхній команді.

Аналіз останніх публікацій з проблеми. Найбільш розробленою в психологічній сфері залишається теорія самоефективності А. Бандури, яка пояснює, чому переконання людини щодо власної спроможності діяти впливає на вибір цілей і наполегливість у їх досягненні сильніше, ніж

об'єктивний рівень її навичок [1; 6]. У теорії діяльності результативність традиційно розглядають через призму співвідношення мети й отриманого результату, а також процесів цілепокладання [8].

Прикладний менеджмент і література з особистісного розвитку сформували окремий, дуже практико — орієнтований напрям — концепції самоменеджменту, управління часом і продуктивних звичок [2; 3; 10]. На сучасному етапі він доповнився дослідженнями «глибокої роботи» — здатності тривало концентруватися в умовах постійних цифрових відволікань [11], а також концепцією потоку — стану повного занурення в діяльність, який супроводжує пікову продуктивність [13]. Ці роботи мають переважно прикладний, а не теоретичний характер, що ускладнює їх пряму інтеграцію в науковий дискурс, але саме вони найактивніше цитуються в бізнес — середовищі.

В українській психолого-педагогічній науці останніми роками помітно зростає інтерес до системного й акмеологічного розуміння результативності як інтегральної характеристики, що формується протягом усього життєвого шляху людини, а не лише в межах окремого проєкту чи посади [4; 5]. Показово, що аналітика міжнародних організацій щодо ринку праці фіксує той самий тренд: серед пріоритетних навичок найближчого десятиліття — саме метанавички результативності, а не вузькопрофільні технічні вміння [12].

Окремо варто відзначити практику самих українських компаній, які, не чекаючи на академічний консенсус, вже виробили власні, часто інтуїтивні моделі результативності — від адаптованих систем OKR у Genesis [17] до корпоративного університету у SoftServe [16]. Ці кейси становлять цінний емпіричний матеріал, який поки що недостатньо розглянутий в українській науковій літературі.

Утім, попри значний масив публікацій із суміжної проблематики, узагальнювальних праць, які б звели ці розрізнені дослідницькі позиції в єдину класифікаційну схему й показали їх співвідношення з реальними бізнес-практиками, наразі бракує, що і визначає новизну та актуальність цього дослідження.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Метою статті є систематизація та критичний аналіз основних наукових підходів до визначення поняття «особиста результативність», що склалися в українській та зарубіжній науковій традиції, з ілюструванням кожного підходу прикладами з практики українських компаній.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- 1) розмежувати поняття «особиста результативність» із суміжними категоріями (продуктивність, ефективність, успішність);
- 2) виокремити та охарактеризувати основні дослідницькі підходи до вивчення поняття «особиста результативність»;
- 3) співвіднести кожен підхід із реальними практиками управління персоналом в українських компаніях;
- 4) здійснити порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «особиста результативність»;
- 5) запропонувати узагальнене визначення поняття з урахуванням результатів проведеного аналізу.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення діяльнісного підходу в психології щодо структури й регуляції людської діяльності, соціально-когнітивна теорія самоефективності, а також принципи системного та акмеологічного аналізу особистості в її професійному й життєвому розвитку.

Виклад основних результатів дослідження та їх обґрунтування. Перш ніж систематизувати підходи, доцільно розвести поняття, які в побутовому й навіть управлінському мовленні часто вживають як синоніми, хоча за кожним стоїть різний зміст. Продуктивність (productivity) — це переважно кількісний показник, співвідношення обсягу виконаної роботи до витрачених ресурсів. Ефективність (efficiency) акцентує на оптимальності використання ресурсів незалежно від масштабу результату. Успішність (success) має яскраво виражений оціночний, соціально зумовлений характер і визначається здебільшого зовнішнім визнанням. Особиста результативність, на відміну від них, є поняттям інтегральним: вона синтезує кількісний (обсяг досягнутого), якісний (відповідність результату меті й ціннісним орієнтаціям особистості) та процесуальний (спосіб і ресурсна «ціна» досягнення результату) виміри. Саме ця багатовимірність зумовлює множинність теоретичних підходів до її вивчення.

Найдавнішим і методологічно найбільш розробленим є діяльнісний (результатоцентричний) підхід, що розглядає результативність крізь структуру діяльності — співвідношення мети, засобів і отриманого результату [8]. Центальною одиницею аналізу тут виступає не особистість, а сама діяльність та її об'єктивований, зазвичай вимірюваний продукт. Показовим прикладом такого розуміння результативності на рівні корпоративної культури є принцип «Нової пошти» — «точно в строк, без винятків», який перетворює дисципліну виконання зобов'язань на вимірюваний, майже інженерний стандарт роботи з клієнтом [14]. Перевага підходу — в операційній чіткості, недолік — у недооцінці внутрішніх, психологічних детермінант поведінки: мотивації, цінностей, емоційного стану, які нерідко виявляються вирішальними для того, чи буде результат узагалі досягнуто.

Компетентнісний підхід, поширений насамперед у педагогіці та управлінні персоналом, трактує результативність як похідну від сформованої в людини сукупності компетенцій — знань, умінь, навичок і особистісних якостей [4]. Тут акцент зміщується з результату діяльності на самого суб'єкта — носія компетенцій. Прикладом інституціоналізації цього підходу є корпоративний університет SoftServe, який пропонує понад тисячу навчальних рішень і окремий курс «Personal Effectiveness & Leadership», що прямо працює з поняттям особистої результативності як набором компетенцій, які можна цілеспрямовано розвивати [16]. Практична цінність підходу полягає у можливості побудови моделей компетенцій для оцінювання й відбору персоналу, проте основне обмеження — у розмитості самого поняття «компетентність» і недостатньому врахуванні динамічного, процесуального характеру результативності.

Психологічний, або ресурсний, підхід зміщує фокус усередину особистості — до її переконань, мотивації й здатності до саморегуляції.

Центральне місце тут посідає самоефективність — переконання людини щодо власної спроможності успішно організовувати дії для досягнення результату [1; 6], тобто чим вище цей показник, тим амбітніші цілі людина ставить і тим стійкіша вона до невдач. До ресурсів результативності також відносять внутрішню мотивацію [9] та емоційну стійкість [5]. У практиці українського бізнесу цей підхід яскраво втілюється в культурі довіри: працівники Ajax Systems відзначають, що компанія не встановлює тотального контролю на кшталт трекерів руху миші, натомість очікує самостійної відповідальності за результат — і саме ця автономія, а не зовнішній нагляд, стає джерелом високої продуктивності команди [18]. Обмеженням підходу залишається складність емпіричної перевірки зв'язку між суб'єктивною самооцінкою ефективності та об'єктивно досягнутим результатом.

Управлінський (менеджерський) підхід ототожнює особисту результативність із навичками самоменеджменту — цілепокладанням, плануванням, пріоритизацією, управлінням часом та увагою [2; 3; 7; 10]. У цифрову епоху, коли постійні сповіщення й багатозадачність фрагментують увагу, саме здатність свідомо нею керувати перетворюється на дефіцитний ресурс результативності [11]. Українським прикладом використання даного підходу є організаційна модель Monobank, побудована як плоска аджайл — структура без класичної ієрархії відділів: замість вертикалі підпорядкування — прямий зв'язок команди з продуктовими менеджерами й швидкі ad hoc рішення про перерозподіл працівників на пріоритетні напрями [15]. Такий формат перекладає значну частину функцій класичного менеджменту на самоорганізацію кожного учасника команди. Підхід має виражену прикладну спрямованість, але критикується за переважно рекомендаційний характер і брак суворої емпіричної перевірки пропонованих технік.

Системний (інтегративний) підхід намагається подолати фрагментарність попередніх позицій, розглядаючи результативність як багаторівневе утворення з ціннісно-змістовим, мотиваційним, операційним і рефлексивним компонентами [4; 9]. У бізнес — практиці найближчим до цього розуміння є досвід Genesis, де класичні фреймворки KPI та OKR не застосовують у чистому вигляді, а адаптують під конкретну роль: розробнику встановлюють цілі, пов'язані з технологіями та функціоналом, дизайнеру — з кількістю й якістю креативів, а весь процес супроводжують «чекпойнтами» й дорожньою картою кар'єрного розвитку, що поєднує кількісні показники з якісним баченням «навіщо» [17]. Це і є системність на практиці: показники, мотивація та траєкторія розвитку розглядаються в одному контурі, а не окремо одне від одного. Перевага підходу — інтегративний потенціал, основний недолік — складність операціоналізації такої багатокомпонентної моделі для емпіричних досліджень.

Акмеологічний підхід розглядає результативність у перспективі цілісного життєвого й професійного шляху людини — її руху до «акме», вершини особистісного розвитку [5]. На відміну від інших підходів, зосереджених на короткостроковому результаті, тут ідеться про результативність як прояв особистісної зрілості, що формується роками через самоактуалізацію й безперервне навчання, а її суб'єктивною вершиною можна вважати

переживання стану потоку — повної захопленості справою [13]. У корпоративній практиці ця логіка простежується в персоналізованих траєкторіях розвитку — наприклад, у форматі «Skill Gym» SoftServe, де співробітник отримує індивідуальний навчальний план під власні цілі й ринкові зміни, а не одноразовий тренінг [16]. Обмеження підходу — переважна орієнтація на професійну сферу та довгострокову перспективу, що ускладнює його застосування до короткострокових, ситуативних видів діяльності.

Узагальнення розглянутих підходів дає підстави для їх порівняльного аналізу за базовою одиницею аналізу, теоретико-методологічною основою та обмеженнями застосування (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «особиста результативність» [1-13]

Підхід	Базова одиниця аналізу	Теоретико-методологічна основа підходу	Обмеження застосування підходу
Діяльнісний	Співвідношення «результат/мета»	Теорія діяльності, менеджмент за цілями [2; 8]	Недооцінка внутрішніх, психологічних детермінант поведінки (мотивації, цінностей, емоційного стану)
Компетентнісний	Компетенції та компетентності особистості	Компетентнісна парадигма в освіті й HR [4]	Розмитість поняття «компетентність»; недостатнє врахування процесуального характеру результативності
Психологічний (ресурсний)	Психологічні ресурси (самоефективність, саморегуляція)	Соціально-когнітивна теорія [1; 6], психологія особистості [5]	Складність емпіричної перевірки зв'язку між суб'єктивною самооцінкою ефективності та об'єктивним результатом
Управлінський	Навички самоменеджменту (час, увага, пріоритети)	Прикладний менеджмент [2], тайм-менеджмент [3; 7; 10], економіка уваги [11]	Переважно рекомендаційний характер; брак суворої емпіричної перевірки пропонованих технік
Системний (інтегративний)	Багаторівнева система компонентів результативності	Системний підхід у психології та педагогіці [4; 9]	Складність операціоналізації багатокomпонентної моделі для емпіричних досліджень
Акмеологічний	Рух особистості до «акме» - вершини розвитку	Акмеологія, психологія професійного розвитку [5; 13]	Переважна орієнтація на професійну сферу та довгострокову перспективу

На основі проведеного порівняльного аналізу, можна зробити наступні висновки: розглянуті підходи не суперечать, а взаємодоповнюють один одного, розкриваючи різні грані одного багатовимірного поняття — зовнішньо-результативну (діяльнісний), суб'єктну (компетентнісний), внутрішньо-психологічну (ресурсний), інструментально-технологічну (управлінський), процесуально-структурну (системний) та життєво-перспективну (акмеологічний) складові особистої результативності.

На основі здійсненого аналізу пропонуємо розглядати особисту результативність як інтегральну, динамічну характеристику особистості, що виявляється в стійкій здатності людини свідомо визначати значущі цілі, мобілізувати та раціонально використовувати наявні внутрішні (психологічні) й зовнішні (часові, організаційні, увагові) ресурси для їх досягнення, а також рефлексивно аналізувати й коригувати власну діяльність з урахуванням отриманих результатів. Таке визначення дає змогу об'єднати ціннісно-мотиваційний, ресурсний, операційний та рефлексивний компоненти результативності в межах єдиної структурної моделі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений теоретико – методологічний аналіз засвідчив відсутність єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «особиста результативність», що зумовлено міждисциплінарним характером поняття та посилюється швидкою трансформацією умов праці в цифрову епоху. Систематизація наукової літератури дала змогу виокремити шість дослідницьких підходів – діяльнісний, компетентнісний, психологічний (ресурсний), управлінський, системний та акмеологічний, – кожен із яких має власну пізнавальну цінність і водночас підтверджується конкретними практиками українських компаній: від дисципліни «Нової пошти» й культури довіри Ajax Systems до плоскої структури Monobank, адаптованого OKR у Genesis та освітньої екосистеми SoftServe.

Порівняльний аналіз підходів свідчить про їхній взаємодоповнювальний, а не суперечливий характер, що робить перспективним розроблення інтегративної моделі особистої результативності, здатної поєднати зовнішньо-діяльнісні, суб'єктно-компетентнісні та внутрішньо-психологічні виміри поняття. Запропоноване узагальнене визначення може слугувати теоретичним підґрунтям для подальшої розробки емпірично верифікованого діагностичного інструментарію, адаптованого до нових форм зайнятості й взаємодії людини з інтелектуальними технологіями.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої чотирикомпонентної структури особистої результативності, розробкою відповідного вимірювального інструментарію, а також поглибленим вивченням того, як конкретні HR – практики українських компаній – адаптовані фреймворки OKR, корпоративні університети, плоскі організаційні структури – впливають на реальні показники результативності співробітників у різних галузях і професійних групах.

1. Бандура А. Теорія соціального наuczіння / пер. з англ. Київ : Ваклер, 2000. 320 с.
2. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 288 с.
3. Кові С. Сім звичок надзвичайно ефективних людей: Потужні інструменти розвитку особистості / пер. з англ. О. Любенко. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. 384 с.
4. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ : Видавництво ТОВ «КММ», 2006. 240 с.
5. Пов'якель Н. І. Саморегуляція професійного мислення в системі фахової підготовки практичних психологів : автореф. дис. ... д – ра психол. наук : 19.00.07. Київ, 2004. 40 с.
6. Bandura A. Self – efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman, 1997. 604 p.

7. Covey S. R. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Free Press, 2004. 381 p.
8. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 1990. 413 p.
9. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self – determination in human behavior. New York: Plenum, 1985. 371 p.
10. Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress – Free Productivity. New York: Penguin Books, 2015. 352 p.
11. Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. New York: Grand Central Publishing, 2016. 296 p.
12. World Economic Forum. Future of Jobs Report. Geneva: World Economic Forum, 2023.
13. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 1990. 303 p.
14. Про сталий розвиток «Нової пошти» : офіційний сайт компанії. URL: <https://novaposhta.ua/csr/>
15. Історія monobank: як Fintech Band створив перший «банк без відділень» в Україні. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/ru/2018/12/17/istoriya-monobank-fintech-band/>
16. SoftServe Університет – розвиток компетенцій : офіційний сайт SoftServe. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university>
17. Епізоди, чекпойнти та дорожня карта розвитку кар'єри: як в Genesis ставлять цілі й планують роботу. Genesis Journal. URL: <https://journal.gen.tech/post/yak-v-genesis-planuut-roboty>
18. Ajax Systems – відгуки працівників про роботу та співбесіди. ITHub.ua. URL: <https://ithub.ua/company/ajax-systems/review>

1. Bandura, A. (2000). Teoriia sotsialnoho nauchinnia. Vakler. 320 p.
2. Drucker, P. (2018). Efektyvnyi kerivnyk. Klub Simeinoho Dozvillia. 288 p.
3. Covey, S. R. (2020). Sim zvyчок nadzvychno efektyvnykh liudei: Potuzhni instrumenty rozvytku osobystosti (O. Liubenko, Trans.). Klub Simeinoho Dozvillia. 384 p.
4. Maksymenko, S. D. (2006). Heneza zdiisnennia osobystosti. KMM. 240 p.
5. Poviakel, N. I. (2004). Samorehuliatyia profesiinoho myslennia v systemi fakhovoi pidhotovky praktychnykh psykholohiv [Doctoral dissertation abstract]. Kyiv. 40 p.
6. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman. 604 p.
7. Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change. Free Press. 381 p.
8. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall. 413 p.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum. 371 p.
10. Allen, D. (2015). Getting things done: The art of stress-free productivity. Penguin Books. 352 p.
11. Newport, C. (2016). Deep work: Rules for focused success in a distracted world. Grand Central Publishing. 296 p.
12. World Economic Forum. (2023). Future of jobs report. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
13. Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. Harper & Row. 303 p.
14. Nova Poshta. Pro stalnyi rozvytok «Novoi poshty». Retrieved August 8, 2026, from <https://nova-poshta.ua/csr/>
15. AIN.UA. (2018, December 17). Istoriia monobank: yak Fintech Band stvoriv pershyi «bank bez viddilen» v Ukraini. <https://ain.ua/ru/2018/12/17/istoriya-monobank-fintech-band/>
16. SoftServe. SoftServe Universytet – rozvytok kompetentsii. <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university>
17. Genesis Journal. Epizody, checkpointy ta dorozhnia karta rozvytku kariery: yak v Genesis stavliat tsili y planuiut robotu. <https://journal.gen.tech/post/yak-v-genesis-planuut-roboty>
18. ITHub.ua. Ajax Systems – vidhuky pratsivnykiv pro robotu ta spivbesidy. <https://ithub.ua/company/ajax-systems/review>