

DOI: 10.34015/2523-4552.2026.2.17
УДК 351.86:35.083.1

Яковенко Ю. В.,
співробітник Національного юридичного
університету імені Ярослава Мудрого
e-mail: yu.v.yakovenko@nlu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5083-3905>

ДО ПИТАННЯ МЕРИТОКРАТІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ РЕФОРМУВАННЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

У статті досліджено меритократію як ключовий принцип реформування сектору безпеки і оборони України в умовах євроатлантичної інтеграції та трансформації національної системи безпеки. Актуальність роботи зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності Служби безпеки України в умовах гібридних загроз, воєнного стану та зростання вимог до професійної підготовки кадрового складу.

Метою дослідження є комплексний аналіз ролі меритократичної моделі у формуванні сучасної кадрової політики та освітньої системи підготовки фахівців сектору безпеки і оборони, зокрема в контексті діяльності СБУ. Розглянуто теоретичні засади меритократії як соціального та управлінського принципу, що передбачає добір і просування кадрів виключно на основі професійної компетентності, результативності та особистих досягнень.

У роботі проаналізовано особливості імплементації меритократичних підходів у відомчу освіту, включаючи багаторівневу систему відбору здобувачів, компетентнісну модель навчання, модульно-рейтингову систему оцінювання, а також практико-орієнтовані методи підготовки кадрів. Окрему увагу приділено ролі науково-педагогічного складу та необхідності залучення фахівців із практичним досвідом для забезпечення ефективності освітнього процесу.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування взаємозв'язку між меритократією та гендерною політикою у секторі безпеки і оборони. Доведено, що інтеграція гендерної перспективи, відповідно до стандартів НАТО та Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», не суперечить меритократичному підходу, а виступає його інституційним підсиленням через забезпечення рівного доступу до професійної реалізації та усунення дискримінаційних бар'єрів.

У висновках підкреслено, що ефективна реалізація меритократичної моделі у відомчій освіті та кадровій політиці є необхідною умовою модернізації сектору безпеки і оборони України, формування професійного корпусу фахівців та забезпечення відповідності європейським і євроатлантичним стандартам. Запропонований підхід сприяє підвищенню інституційної



ефективності, прозорості кадрових процесів та зміцненню національної безпеки.

Ключові слова: меритократія, сектор безпеки і оборони, стандарти НАТО, компетентнісний підхід, кадрове забезпечення, відомча освіта, гендерна політика, адміністративно-правове регулювання, професіоналізація, Служба безпеки України.

Постановка проблеми. Сучасний стан національної безпеки України характеризується стійким курсом на набуття повноправного членства в Організації Північноатлантичного Альянсу (далі – НАТО), що закріплено на конституційному рівні нашої держави. Цей процес вимагає не просто формальної адаптації законодавства, а глибокої трансформації «культури безпеки». Одним із елементів формування принципово нової культури в секторі безпеки та оборони України є меритократія. Адже як вдало зазначає дослідниця О. Охотникова «меритократія є одним з важливих елементів формування професійного корпусу управлінської еліти, що передбачає просування кадрів кар’єрними сходами відповідно до їх професійних досягнень та результатів. Втім, зазначений принцип часто нівелюють та підміняють механістичними підходами до формування та розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління» [1, с. 20]. Тобто, впровадження меритократії в діяльності Служби безпеки України (далі – СБУ) є невід’ємною складовою стратегії розвитку інституцій сектору безпеки та оборони України, де професіоналізм стає ядром нової корпоративної культури спецслужби. У зазначеному аспекті, меритократія – система управління, за якої посади обіймають найбільш здібні люди незалежно від статі чи походження – стає ключовою умовою професійної ефектив-

ності. Перехід від пострадянських моделей до стандартів НАТО передбачає відмову від політичної доцільності на користь професіоналізму та компетентності.

Актуальність даного дослідження обумовлюється сучасними умовами воєнного стану та необхідністю підвищення ефективності діяльності СБУ в умовах гібридних загроз, інформаційного протиборства та постійної трансформації безпекового середовища. За таких обставин особливого значення набуває формування якісно нового кадрового потенціалу спецслужби, здатного оперативно реагувати на виклики національній безпеці, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати належний рівень захисту державного суверенітету. Саме тому впровадження меритократичних принципів у систему кадрового забезпечення СБУ слід розглядати не лише як елемент адміністративної реформи, а і як стратегічний напрям модернізації сектору безпеки та оборони України відповідно до євроатлантичних стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика меритократії для українського законодавства та практики його застосування набула актуальності лише з початком повномасштабного вторгнення, де вагомим для кадрів стали професіоналізм, майстерність, доброчесність та власний внесок у розбудову державності та безпекового середовища.

Вказані питання знайшли своє відображення у працях: Є. Білокур, І. Задоя, М. Чеховської, С. Опанасенко, О. Охотникової, І. Радіонової, М. Стрілецького, А. Яфонкіна та інші. У наукових дослідженнях переважає загальнотеоретичний підхід до проблем державного управління, кадрової політики та трансформації публічної служби, тоді як адміністративно-правові механізми впровадження меритократичної моделі в умовах воєнного стану та євроатлантичної інтеграції залишаються малодослідженими та фактично перебувають на стадії становлення сучасної наукової доктрини.

Постановка завдання. Метою статті є комплексне наукове дослідження меритократії як елементу реформування сектору безпеки та оборони України в контексті удосконалення діяльності Служби безпеки України.

Виклад основного матеріалу. В умовах трансформації системи державної безпеки та зростання вимог до професійної підготовки фахівців сектору безпеки особливої актуальності набуває питання формування ефективних механізмів відбору та навчання персоналу. Одним із ключових теоретико-методологічних підходів, що визначає сучасні стандарти організації кадрової політики, є принцип меритократії. Його застосування у сфері освіти дозволяє забезпечити добір та розвиток кадрів на основі об'єктивно вимірюваних здібностей, компетентностей і результатів діяльності.

У науковій літературі вказується, що «меритократія постає одним із засадничих соціальних принципів організації справедливого демократичного суспільства» [2,

с. 66; 3, с. 2]. Саме в межах демократичного суспільства соціальні та професійні позиції мають займатися на основі здібностей, компетентності та досягнень. Особливого значення цей підхід набуває у сфері освіти та професійної підготовки державних службовців і силових структур, зокрема під час відбору та навчання кадрів для СБУ, де критично важливими є інтелектуальні, аналітичні та морально-етичні якості кандидатів, тобто послідовне впровадження компетентнісного підходу у відомчу освіту. У сучасних умовах така модернізація навчального процесу є об'єктивною необхідністю, адже професійна ефективність новітнього офіцера спецслужби безпосередньо визначається його здатністю оперативно опрацьовувати величезні масиви інформації в умовах жорсткого дефіциту часу. З огляду на це, первинний меритократичний відбір та подальша підготовка кадрів мають концептуально базуватися на комплексному оцінюванні та розвитку «інформаційної грамотності». Цей підхід виходить за межі базових навичок і включає здатність до активного пошуку, критичного аналізу та багаторівневого проектування складних оперативно-тактичних об'єктів.

Практична імплементація вказаного підходу знаходить своє відображення у закладах освіти Служби безпеки України, де парадигма підготовки курсантів та науково-педагогічного складу чітко орієнтована на оволодіння цілісною системою спеціалізовано-професійних компетентностей. Ця система охоплює найвищий рівень фахових завдань: від системної протидії розвідувально-підривної діяльності до

комплексного захисту суверенітету держави.

Імплементация меритократичного підходу в освітній процес реалізується насамперед через багаторівневу систему відбору здобувачів освіти, яка передбачає оцінювання не лише академічних результатів, але й рівня когнітивних здібностей, стресостійкості, аналітичного мислення та мотиваційної готовності до служби. Важливим елементом виступає стандартизована система вступних випробувань і професійно-психологічного відбору, що забезпечує мінімізацію суб'єктивного чинника та підвищення об'єктивності прийняття рішень. Подальша реалізація принципів меритократії простежується у процесі організації освітнього процесу, який базується на компетентнісній моделі навчання та практико-орієнтованому підході. Навчальні програми структуровані таким чином, щоб забезпечити поступове ускладнення завдань і постійне оцінювання індивідуального прогресу здобувачів через модульно-рейтингову систему контролю знань, що дозволяє здійснювати об'єктивне вимірювання рівня сформованих компетентностей.

Окремим елементом імплементації є система практичної підготовки, яка передбачає моделювання реальних оперативних ситуацій, кейс-метод, тренінгові сценарії та симуляційні завдання. Саме в цих умовах відбувається перевірка здатності курсантів застосовувати теоретичні знання в умовах невизначеності та дефіциту часу, що є ключовим критерієм меритократичного відбору за результативності.

Крім того, важливою складовою є система безперервного профе-

сійного розвитку науково-педагогічного складу, яка передбачає регулярне підвищення кваліфікації, наукову діяльність та інтеграцію сучасних освітніх і безпекових стандартів. Таким чином забезпечується відбір і підтримка викладачів за принципом професійної спроможності та наукової результативності, що додатково зміцнює меритократичну основу освітньої системи.

У сукупності зазначені механізми формують цілісну модель імплементації меритократії в освітньому середовищі СБУ, де ключовим критерієм відбору, навчання та професійного розвитку виступає вимірювана компетентність, а не формальні чи позасистемні фактори.

Проте, успішне формування таких високоспеціалізованих навичок вимагає відповідної якості кадрового забезпечення самого освітнього середовища. У цьому контексті меритократія в освіті набуває особливого значення, адже вона диктує необхідність комплектування викладацьких посад безпосередніми практиками. Залучення фахівців, які поєднують передовий бойовий та оперативний досвід із вираженою схильністю до педагогічної діяльності, виступає гарантом нерозривного зв'язку академічної теорії з реальними, динамічними потребами сектору безпеки.

Отже, можна зробити висновок, що ефективна реалізація меритократичної моделі у відомчій освіті є природною протиположністю дискримінації та основою сучасних стандартів НАТО та ЄС. Сформована в освітньому середовищі СБУ меритократична модель добору та підготовки кадрів не є ізольованим явищем, а відповідає ширшим тенденціям трансформації сектору безпеки відповідно до

європейських та євроатлантичних стандартів. У сучасній безпековій архітектурі принцип пріоритету професійної компетентності, об'єктивності оцінювання та рівного доступу до кар'єрного розвитку розглядається як базова умова інституційної ефективності та недискримінаційності.

Гендерна політика у секторі безпеки і оборони є складовою частиною сучасної трансформації інституцій безпеки, спрямованої на забезпечення рівного доступу до професійної реалізації, недискримінації та максимально ефективного використання людського потенціалу. У контексті євроатлантичної інтеграції України її концептуальною основою виступають стандарти НАТО, а також положення Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», які закріплюють необхідність врахування гендерної перспективи у процесах планування, управління та реформування сектору безпеки [4; 5, с. 50].

Практичне значення гендерної політики полягає не у формальному забезпеченні паритету, а у створенні умов, за яких професійний відбір, кар'єрне зростання та оцінювання службової діяльності здійснюються виключно на основі компетентності, професійних досягнень, рівня підготовки та здатності виконувати функціональні обов'язки. Таким чином, гендерний фактор не виступає критерієм переваги або обмеження, а виводиться за межі оцінювання професійної придатності [6, с. 140].

У цьому аспекті гендерна політика безпосередньо корелює з принципами меритократії, оскільки обидва підходи базуються на ідеї об'єктивного, рівного та прозорого відбору кадрів. Меритократична мо-

дель передбачає, що ключовим критерієм доступу до посад у секторі безпеки є вимірювана професійна компетентність, тоді як гендерна політика забезпечує усунення соціальних та культурних бар'єрів, які можуть деформувати цей принцип. Відтак, гендерна рівність у поєднанні з меритократією формує збалансовану систему кадрового забезпечення, у якій розширюється конкуренція за рахунок ширшого залучення людських ресурсів без зниження вимог до професійного рівня.

Таким чином, інтеграція гендерної перспективи у секторі безпеки і оборони не суперечить меритократичному підходу, а навпаки – посилює його інституційну ефективність, забезпечуючи більш повне використання кадрового потенціалу держави та підвищення якості управлінських і оперативних рішень.

Висновки. Важливою передумовою функціонування системи на основі принципу меритократії – запровадження прозорих критеріїв оцінювання професійної діяльності та суворе дотримання конкурсних механізмів під час призначення на посади, що мінімізує вплив неформальних переваг. Таким чином, поєднання меритократії з антидискримінаційними засадами дозволяє створити таку систему професійного розвитку, де посади займають виключно компетентні фахівці, що є стратегічно необхідним для ефективного виконання завдань за призначенням в умовах сучасних викликів. Це передбачає створення ефективного механізму постійного моніторингу освітнього та службового середовища, зокрема шляхом регулярного оцінювання умов підготовки й проходження служби на предмет дотримання

принципів безбар'єрності та недискримінації. Лише за умови комплексної інтеграції меритократичних принципів у сучасну корпоративну культуру спецслужби можлива ре-

льна трансформація кадрового потенціалу, здатного гарантувати національну безпеку за найвищими стандартами євроатлантичної спільноти.

Список використаних джерел

1. Охотникова О. В. Меритократія як механізм формування управлінської еліти: теоретико-методологічні засади : дис. ... канд. наук з управл.: 25.00.01. Київ, 2019. 208 с.
2. Радіонова І. О. Ревізія меритократії: у пошуках відповіді на зростання популізму. *Сучасне суспільство*. Вип. 2 (25), 2022. С. 65–73.
3. Bauman, Z. (2013). *Does the Richness of the Few Benefit Us All?* – Cambridge: Polity Press. DOI: https://doi.org/10.1111/1478-9302.12067_2
4. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV : (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 19.04.2026).
5. Чеховська М. М. Конституційні та правові засади реалізації рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у забезпеченні національної безпеки України. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2019. Т. 3, № 65. С. 49–54. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2019-3-8>
6. Puzyrov M., Kurkina O. Formation of a system of for career growth based on adherence to anti-discrimination approaches in the process of training specialists for security and Defence forces of Ukraine. *The scientific journal of the National Academy of National Guard "Honor and Law"*. 2025. Vol. 93, no. 2. P. 137–143. DOI: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2025/2/93/339401>

References

1. Okhotnykova O. V. Merytokratiia yak mekhanizm formuvannia upravlinskoi elity: teoretyko-metodolohichni zasady : dys. ... kand. nauk z upravl.: 25.00.01. Kyiv, 2019. 208 s.
2. Radionova I. O. Reviziia merytokratii: u poshukakh vidpovidy na zrostannia populizmu. *Suchasne suspilstvo*. Vyp. 2 (25), 2022. S. 65-73.
3. Bauman, Z. 2013. *Does the Richness of the Few Benefit Us All?* – Cambridge: Polity Press.
4. Pro zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv : Zakon Ukrainy vid 08.09.2005 № 2866-IV : stanom na 19 hrud. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
5. Chekhovska M. Konstytutsiini ta pravovi zasady realizatsii rivnykh prav i mozhlyvostei zhinok ta cholovikiv u zabezpechenni natsionalnoi bezpeky ukrainy. *Pravo*, 2019. 2019. Т. 3, № 65. С. 49–54. URL: https://law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/10.pdf
6. Puzyrov M., Kurkina O. Formation of a system of for career growth based on adherence to anti-discrimination approaches in the process of training specialists for security and Defence forces of Ukraine. *The scientific journal of the National Academy of National Guard "Honor and Law"*. 2025. Vol. 93, no. 2. P. 137–143. URL: <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2025/2/93/339401>

Yakovenko Y. V., University Staff Member of the Yaroslav the Wise National Law University

e-mail: yu.v.yakovenko@nlu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5083-3905>

On Meritocracy as an Element of Reforming the Security and Defence Sector

The article examines meritocracy as a key principle in reforming the security and defence sector of Ukraine in the context of Euro-Atlantic integration and the transformation of the national security system. The relevance of the study is обусловлена the need to enhance the effectiveness of the activities of the Security Service of Ukraine under conditions of hybrid threats, martial law, and increasing requirements for the professional training of personnel.

The purpose of the research is to conduct a comprehensive analysis of the role of the meritocratic model in shaping modern personnel policy and the educational system for training specialists in the security and defence sector, particularly within the context of the activities of the Security Service of Ukraine. The study considers the theoretical foundations of meritocracy as a social and managerial principle based on the recruitment and promotion of personnel exclusively according to professional competence, performance, and individual achievements.

The paper analyses the specific features of implementing meritocratic approaches within departmental education, including a multi-level system for selecting applicants, a competency-based learning model, a modular rating assessment system, as well as practice-oriented methods of personnel training. Particular attention is devoted to the role of academic and teaching staff and to the necessity of involving specialists with practical experience in order to ensure the effectiveness of the educational process.

An important outcome of the research is the substantiation of the interrelationship between meritocracy and gender policy in the security and defence sector. It is demonstrated that the integration of a gender perspective, in accordance with NATO standards and United Nations Security Council Resolution 1325 “Women, Peace and Security,” does not contradict the meritocratic approach but rather serves as its institutional reinforcement through ensuring equal access to professional development and eliminating discriminatory barriers.

The conclusions emphasise that the effective implementation of the meritocratic model in departmental education and personnel policy constitutes a necessary condition for the modernisation of the security and defence sector of Ukraine, the formation of a professional corps of specialists, and ensuring compliance with European and Euro-Atlantic standards. The proposed approach contributes to enhancing institutional effectiveness, transparency in personnel processes, and strengthening national security.

Keywords: *meritocracy, security and defence sector, NATO standards, competency-based approach, personnel support, departmental education, gender policy, administrative and legal regulation, professionalisation, Security Service of Ukraine.*

Цитування за ДСТУ 8302:2015: Яковенко Ю. В. До питання меритократії як елементу реформування сектору безпеки та оборони. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2026. № 2(36). С. 193-200. DOI: <https://doi.org/10.34015/2523-4552.2026.2.17>.

Citation APA: Yakovenko, Y. V. (2026). Do pytannia merytokratii yak elementu reformuvannia sektoru bezpeky ta oborony [On meritocracy as an element of reforming the security and defence sector]. *Bulletin of the Penitentiary association of Ukraine*, 2(36), 193-200. <https://doi.org/10.34015/2523-4552.2026.2.17>

Внесок автора. Автор самостійно здійснила концептуалізацію дослідження, аналіз джерел, підготовку тексту статті та формулювання висновків. Автор ознайомила з остаточною версією рукопису, схвалив її та погодився з поданням статті до публікації.

Академічна доброчесність. Автор підтвердила оригінальність, точність і достовірність тексту статті та наведених у ній результатів, а також дотримання принципів академічної доброчесності.

Використання інструментів штучного інтелекту. Автор засвідчує, що під час підготовки цієї статті інструменти штучного інтелекту не використовувалися.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє про відсутність реального чи потенційного конфлікту інтересів.

Фінансування. Дослідження виконано в межах наукової діяльності автора у відповідних установах і не мало окремого зовнішнього фінансування.

Author Contribution. The author independently conceptualized the study, analyzed the sources, prepared the text of the article, and formulated the conclusions. The author reviewed the final version of the manuscript, approved it, and agreed to submit the article for publication.

Academic Integrity Statement. The author confirms the originality, accuracy, and reliability of the text of the article and the results presented therein, as well as compliance with the principles of academic integrity.

Use of Artificial Intelligence Tools. The author certifies that no artificial intelligence tools were used in the preparation of this article.

Conflict of Interest. The author declares that there is no actual or potential conflict of interest.

Funding. The research was conducted within the framework of the author's academic activities at the relevant institutions and did not receive special external funding.

Надійшла: 25.04.2026

Прийнята до друку: 19.05.2026

Опублікована: 31.05.2026

Received: 25 April 2026

Accepted for publication: 19 May 2026

Published: 31 May 2026