

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 4, 2021 | 29.04.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.89)

УДК 338.242.2

*М. М. Мамчин,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
ORCID ID: 0000-0001-9230-0147*

*Я. І. Яричевська,
студентка, Національний університет «Львівська Політехніка», м. Львів
ORCID ID: 0000-0001-9948-8621*

МЕРИТОКРАТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ РІВНЯХ У СПІРАЛЬНІЙ ДИНАМІЦІ

*M. Mamchyn
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics,
National University "Lviv Polytechnic", Lviv
Y Yarychevska
Student, National University "Lviv Polytechnic", Lviv*

MERITOCRATIC APPROACH TO MANAGING HIGHER-LEVEL COMPANIES IN SPIRAL DYNAMICS

У статті проведено дослідження можливостей реалізації принципів меритократії в умовах сучасного постіндустріального суспільства. Особлива увага присвячена розгляду емоційної меритократії, яка поєднує в собі розумовий інтелект з емоційним інтелектом. Авторами зауважено, що інтелект і знання, будучи головною цінністю в індустріальному суспільстві, лише у поєднанні із духовним зростанням особистості і принципами справедливості можуть стати генератором розвитку постіндустріального суспільства. Встановлено, що реалізація меритократичних принципів вимагає рівного доступу до освіти, послуг охорони здоров'я, прозорості, підзвітності, що дозволить провести відбір кадрового потенціалу і виявити талановитих осіб, які відповідають своїми IQ і EQ критеріям, що дозволяють займати високі управлінські посади. На жаль, на сьогодні відсутні чіткі і універсальні способи виміру здібностей і схильностей.

На нашу думку, поєднання концепції емоційної меритократії та спіральної динаміки може бути ефективним при формуванні кадрової політики організації, яка розглядає різні типи мислення, характерні для різних індивідів чи груп і визначає парадигму світосприйняття і методів керівництва і управління, в залежності від середовища і умов, в яких вони знаходяться. Виявлено, що таких парадигм існує вісім – від нульового рівня до сьомого рівня. Для кожної парадигми властиві свої якості і особливості і за кожною закріплені певні кольори. Виходячи із характеристики рівня парадигми і кольору можна діагностувати колір парадигми, що відповідає типу організації конкретної компанії, її корпоративної культури, а також інструментів і управлінських методик, які вона

використовує. Правильна діагностика кольору парадигми може в подальшому дозволити за допомогою управлінських впливів трансформувати її в потрібний стан.

The article explores the possibilities of implementing the principles of meritocracy in the conditions of modern post-industrial society. Particular attention is paid to the consideration of emotional meritocracy, which combines mental intelligence with emotional intelligence. The authors noted that intelligence and knowledge, being the main value in an industrial society, only in combination with the spiritual growth of personality and the principles of justice can become a generator of the development of post-industrial society. It was established that the implementation of meritocratic principles requires equal access to education, health services, transparency, accountability, which will allow to conduct the selection of personnel potential and identify talented individuals who meet their IQ and EQ criteria that allow them to occupy high managerial positions. Unfortunately, today there are no clear and universal ways to measure abilities and inclinations. As practice shows, society is more focused on ochlocracy, based on the changing moods of society and which is especially habitual in crisis periods, where the ground for populism is formed. However, in conditions of free competition, the transition to the principles of meritocratic governance will significantly increase the efficiency of the economic system and provide citizens with a decent life.

In our opinion, the combination of the concept of emotional meritocracy and spiral dynamics can be effective while forming the personnel policy of an organization that considers different types of thinking characteristic of different individuals or groups and determines the paradigm of world perception and methods of leadership and management, depending on the environment and conditions in which they are located. It was found that there are eight paradigms – from the zero level to the seventh level. Each paradigm has its own qualities and characteristics and certain colors are assigned to each paradigm. Based on the characteristics of the paradigm and color level, it is possible to diagnose the color of the paradigm corresponding to the type of organization of a particular company, its corporate culture, as well as the tools and management techniques it uses. Proper diagnosis of the color of the paradigm can further allow with the help of managerial influences and decisions to transform it into the right state.

Ключові слова: меритократія; меритократичні принципи; емоційна меритократія; спіральна динаміка; управління кадровим потенціалом.

Keywords: meritocracy; meritocratic principles; emotional meritocracy; spiral dynamics; personnel management.

Постановка проблеми

В основі сучасних підходів до управління підприємством лежить значна кількість методів, зокрема: демократичний, авторитарний, консультативний, партисипативний тощо. При цьому більшість населення світу вважає демократію найкращою формою правління.

Вінстон Черчилль казав, що багато форм правління застосовувалося та будуть застосовуватися в цьому грішному світі. Всі розуміють, що демократія не є ідеальною формою правління. За словами В.Черчилля правильним було б сказати, що демократія – найгірша форма правління, за винятком всіх інших, які пробували час від часу. Однак, більшість сприймають ці слова як знак того, що нічого кращого вже не винайдуть, проте все ж існує форма правління, яку не випробовували до Вінстона Черчилля. Мова йде про емоційну меритократію, тобто поєднання діяльності інтелектуального та емоційного начал, тому варто дослідити можливість застосування меритократії в умовах сучасного постіндустріального суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз останніх досліджень та публікацій в науковій літературі показав, що існує низка публікацій, які пов'язані із висвітленням меритократичного принципу управління, згідно з яким до керівництва в суспільства повинні залучатися люди, які найбільш компетентні та чесні, незалежно від їх соціального становища і саме в умовах вільної конкуренції обдаровані та працьовиті люди мають шанс посісти високе

суспільне становище, тобто керівні пости повинні розподілятися згідно здібностей та вмінь, а походження, расова, гендерна, вікова чи класова приналежність не мають значення [1].

З однієї точки зору, меритократія розглядається як принцип управління із створенням початкових умов для обдарованих та працелюбних людей, щоб в умовах вільної конкуренції вони в майбутньому мали можливість зайняти високе суспільне становище. З іншої точки зору, це протилежна аристократичній та демократичній система, де керівництво обирають з числа спеціально вихованих талантів. Саме цю систему описав у своїй антиутопії «Піднесення меритократії 1870-2033» у 1958 році Майкл Янг [2], де становище у суспільстві визначалося коефіцієнтом інтелекту. Проте, давно доведено, що IQ не дорівнює рівню успішності особи (згідно суспільних вимог та переконань й стереотипів), оскільки часто люди з найвищим коефіцієнтом IQ обирають не найбільш прибуткові професії, не завжди прагнуть обійняти керівні посади, не часто стають медійними особами тощо. Прикладами цього також є Мерилін vos Савант, Волтер О'Браян. Значно вище зараз цінується EQ – емоційний інтелект. На думку дослідника Д. Белла, емоційна меритократія є успішною концепцією, адже поєднання IQ та EQ дозволить усунути бюрократію, змінити соціальну структуру за умови рівних освітніх початкових можливостей для всіх [3]. Неоконсерватор З. Бжезинський дотримується схожої думки, як і багато прихильників теорії загальної рівності можливостей [4]. Ці думки в подальшому по різному інтерпретуються, однак досвід показує, що меритократія успішно застосовується у світі, як в компаніях (Google [5], Red Hat, Bridgewater associates), так і в управлінні держав (Сингапур, Китай). Зокрема, у Китаї дана концепція застосовувалася і раніше, у часи династій Сун та Чжао. Звичайно, знаходяться і негативні приклади втілення меритократичних принципів, наприклад, у скандальних Amazon чи Uber, які впроваджують меритократичне просування по ієрархії, не створивши базово рівні умови, які погіршують дискримінативну сегрегацію, створюючи підґрунтя для сексизму та неефективних складних умов праці базованих на принципах еugenістики, завдяки упередженню про суперфективного працівника. Такі логічні помилки у самій суті впровадження концепції, породжують нерівність в «меритократичній Кремнієвій долині».

Формулювання цілей статті

Метою даного дослідження є розкриття специфіки меритократичних принципів управління і можливостей їх реалізації в умовах суспільства на різних управлінських рівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах глобальних кризових ситуацій багато вчених і політичних діячів намагаються сформувати таку рамку світобачення і подальшого розвитку постіндустріального суспільства, які б забезпечили максимально високу швидкість руху вперед - через залучення до керівництва найздібніших громадян, які здатні домогтися найбільшої продуктивності, ефективності, найбільшого зростання і повинні бути на верхніх щаблях соціальної ієрархії [6].

І такою формою організації постіндустріального суспільства може стати меритократія, яка виступає за рівність можливостей і самореалізацію себе кожним громадянином суспільства.

Однак, сучасні глобалізаційні процеси спричинили, зокрема, посилення нерівності, оскільки нерівність часто є вкоріненим та успадкованим явищем. Саме тому надважливим є створення рівних умов завдяки вдосконаленню систем управління як на державному рівні, так і на рівні компанії. Без створення ґрунту із рівного доступу до освіти, послуг охорони здоров'я, прозорості, підзвітності тощо, меритократія легко може перетворитися в елітарність, себто ті, хто першопочатково не мав можливостей для розвитку, так їх і не здобудуть, що доведено дослідженням вчених Е. Кастильйо та С. Бернарда у багаторічному дослідженні, де при впровадженні меритократичних принципів у компаніях, керівництво зазвичай більш охоче просувало чоловіків-підлеглих, як це відбувається в Amazon та Uber [7].

Подекуди у Європі вже впроваджують меритократичні принципи відбору працівників у державні структури. Основна сфера впровадження – освіта. У Франції та Великобританії давно набула популярності практика обрання на найвищі посади кращих випускників провідних університетів.

Меритократична система формування кадрового потенціалу публічного управління передбачає проведення декількох етапів селекціонування та відбору кадрів. Такий відбір кадрів повинен починатися зі школи. Наприклад, за останні кілька десятиліть Сингапур розвинув ретельний і складний метод відбору й просування політичних лідерів. Пошук вищих талантів починається в шкільній системі, де перспективних учнів виявляють і готують до майбутніх лідерських ролей в державному управлінні. На ключових етапах шкільного навчання учні складають загальнонаціональні іспити. Потім учнів з високими показниками додатково перевіряють на інтелектуальні здібності, а також на чесність, відданість, лідерські якості та емоційну зрілість [8]. Головним інструментом для поповнення кадрового резерву вищих управлінців країни стають урядові стипендії на базі жорсткого відбору випускників навчальних закладів із подальшим багаторазовим оцінюванням кандидатів під час подальшого навчання та кар'єри з оцінкою його досягнень як спеціаліста та потенціалу. При відсутності росту та розвитку, кандидату пропонують покинути службу.

Схожим є відбір в Ізраїлі, де лише найкращі учні шкіл можуть потрапити в елітні навчальні військові підрозділи, які згодом дають потужний поштовх для росту та розвитку фахівця.

Також формування кадрів відповідно до принципів меритократії є в Японії. Призначення на державну службу в Японії провадиться на основі конкурсних іспитів. Японська Конституція закріпила

принцип рівного доступу громадян до державної служби. Закон Японії «Про державних службовців» встановлює, що набір на державну службу здійснюється відповідно до особистих заслуг кандидата, його професійної підготовки й ділових якостей, виявити які й мають конкурсні іспити [9].

Згідно досліджень, держави із меритократичними принципами демонструють вищі показники економічного росту, порівняно із країнами з іншою системою правління [10].

У США, побутує думка про те, що дана концепція уже давно втілена в їхній країні, адже досягнення «американської мрії» залежить лише від здібностей, працелюбства, амбіцій та моралі, проте критики звертають увагу на те, що свідомо чи несвідомо в окремих випадках, відіграють роль гендер, вік, соціальний клас, економічне становище особи чи сім'ї, расове та національне походження тощо, що очевидно, якщо детально проаналізувати популярні в країні популістичні, ксенофобські, расистські та сексистські настрої, а також такі психологічні явища як підсвідомий расизм. Якщо дотримуватися одного із основоположних принципів меритократії, про те, що людина заслуговує того суспільства, у якому знаходиться, то концепція меритократизму у США таки не реалізована, особливо зважаючи на останні події, як економічні, так і політичні й соціальні.

Зокрема, варто звернути на те, що демократія сучасна та демократія в її оригінальному та першопочатковому втіленні (навіть у розумінні ідеалізованих батьків-засновників) суттєво відрізняється одна від одної. За демократії, єдиним легітимним джерелом влади у державі визнаються її громадяни, незалежно від того чи це пряма демократія, де управління здійснюється безпосередньо народом чи представницька (управління здійснюється через обраних представників). Згідно твердження А. Лінкольна, 16-го президента США, демократія – це управління «іменем народу, силами народу і для народу», що визначає демократію як набір ідей та принципів, що стосується свободи, оскільки вона являє собою інституціональну свободу. У грецьких полісах, де власне й зародилась демократія, владу мали лише громадяни, тобто ті тільки дорослі індивіди, що входили в громаду та відповідали деяким іншим критеріям, серед яких і освіченість (у ті часи навчання присвячували більшість життя). Звісно, підхід до відбору громадян полісу, які мали громадянські права та могли голосувати, обирати владу та приймати важливі рішення, були недосконалими, оскільки виключали різноманітність (відмінність досвіду за рахунок широти фізіологічних та соціальних параметрів, себто расової, національної, гендерної, вікової тощо різноманітності), яка важлива для успішного розвитку.

Тим не менш, очевидно, що демократія у своїй первісній формі була більш схожою на меритократію, ніж сучасна, оскільки теперішня реалізація демократії більш схожа за своєю суттю на охлократію.

Охлократію вважають виродженою формою демократії, що заснована на мінливому настрої суспільства. Дана форма управління характерна для кризових періодів. Вона проявляється у владі суспільно-політичних груп, що використовують популістичні лозунги та пропаганду, яка апелює до підсвідомості населення та спирається на лямпенізовані та маргіналізовані групи населення, динамічно реагуючи на суспільні настрої та будує свої комунікації на основі стереотипів та архетипів масової свідомості в їх примітивних проявах, а також вдається до різноманітних провокацій задля провокацій заворушень.

Охлократична подоба демократії характерна для більшості країн світу, де спостерігається великий вибух популізму [11].

Недоліком меритократії є відсутність чітких та універсальних способів виміру здібностей та схильностей, що є зокрема найбільш значною проблемою для емоційної меритократії, оскільки часто психологічні тести можна обманути.

Це власне і є виправданням для негативізації меритократії. Вважається, що приймаючи рішення про набір чи промоцію персоналу, вибір політика чи управлінця є більш ефективним в тому випадку, якщо рішення приймають конкретні люди по своїх критеріях, використовуючи усю доступну їм інформацію, а не згідно експертних оцінок, забуваючи втім про когнітивні викривлення, суб'єктивне сприйняття, тунельний синдром, стереотипи, які часто є основою для здійснення вибору, тощо. Не менш важливим є і те, що за меритократичної системи при створенні першопочатково рівних умов доступу до освіти, вибір кандидатів є більш різноманітним (що є не менш важливим для розвитку бізнесу, держави, зародження інновацій тощо), ніж в інших моделях, де часто процвітає непомітний.

Меритократію варто розглядати виключно як спосіб організації групи людей (компанії) чи суспільства. Останніми роками в багатьох країнах розпочалися дискусії щодо того які саме досягнення варто розглядати як найбільш значимі, оскільки чиновникам чи керівникам потрібно не лише бути високоосвіченими, але й знаходитися у контакті із підлеглими чи громадянами та співпереживати їм. Емоційна меритократія, яка в своїй основі покладається на емоційний інтелект видається є найкращим рішенням проблеми. При цьому ефективним, на нашу думку, є поєднання концепції емоційної меритократії та спіральної динаміки при формуванні кадрової політики як на рівні підприємства, так і на рівні держави [12].

Спіральна динаміка — це теорія, розроблена вченим К. Грейвзом, де приведена класифікація домінуючих типів мислення як окремої особистості, так і соціальної культури будь-якого масштабу: від окремого індивіда до корпорації й навіть держави [13]. Згідно даної теорії, мислення людини розвивається і трансформується з одного збалансованого стану в інше по спіралі від концентрації на суспільних потребах на одному витку до індивідуалізму на іншому, формуючи свою парадигму. Розвиток кожного попереднього стану є завжди основа для наступного.

У кожної парадигми є свої чіткі відмінні риси. За ними можна визначити, в який спосіб індивід або група сприймають світ, яким чином вони організують свою діяльність, яким методам керівництва та управління надають перевагу, і яким чином приймають рішення. Ці парадигми змінюються в залежності від середовища і умов, в яких вони знаходяться.

Згідно з теорією К. Грейвза всього існує 8 парадигм. Послідовники Грейвза, К. Коуен та Д. Бек, класифікували дані парадигми за кольорами (бежевий, фіолетовий, червоний, синій, помаранчевий, зелений, жовтий, бірюзовий) для кращого розуміння та сприйняття [14]. Кожній парадигмі притаманні свої якості і особливості. При цьому, спіральна динаміка показує не тільки суть типу організації конкретної компанії і її корпоративної культури, а й навіть стадію її життєвого циклу та інструменти і управлінські методики, які вона використовує. Якщо вміти діагностувати колір парадигми, яка зараз домінує в компанії, то можна за допомогою описаних правил розвинути і трансформувати її в потрібний стан. Не існує чистих організацій, а чим вищий її загальний рівень, тим більша там кількість кольорів. Важливо розуміти також, що в компанії всі працівники та контактні особи не можуть бути приналежними до однієї парадигми.

Найнижчим рівнем у спіральній динаміці є нульовий або інстинктивний. На цьому рівні в людській поведінці домінують інстинкти і основна мета існування пов'язана із виживанням індивіда, а вплив соціуму мінімальний і відповідно організації тут немає місця. За оцінкою В. Пекаря на цьому рівні перебуває 0,1% населення і за ним закріплений бежевий колір [15].

Перехід до першого рівня супроводжується соціалізацією існування, формуванням племінного устрою і звертанням до духів та богів, вірою в магію, що визначило назву даного рівня як магічного [14]. Однак, на цьому рівні за мінімізації домінування індивідуальності, починає формуватися організаційна структура. В сучасній інтерпретації, якщо на нульовому рівні при створенні бізнесу за все відповідає керівник, то на першому рівні маємо справу з невеликими підприємницькими структурами, де вже спостерігається розподіл обов'язків і їх супроводжує фіолетовий колір. Вважається, що на цьому рівні перебуває 10% населення Землі і 1% влади.

Для другого рівня характерні агресія і принцип, що від життя треба брати все і перемога належить найсильнішому, тому колір тут використовується червоний і його називають ще як героїчний, бо більшість капіталу здобувалася далеко не чесним способом, але саме таким чином сформувалася велика кількість компаній першої половини ХХ століття. Дані методи актуальні і в сучасних умовах, коли йдеться про діяльність фахівців із збуту і лідерство в продажах [15]. Дану парадигму сповідують 20% жителів Землі, які володіють 5% влади.

На третьому рівні встановлюються перші правила, яким підпорядковуються громадяни, які орієнтовані на досягнення якоїсь абсолютної цілі, відповідно і назва для даного рівня – абсолютистський, а колір синій. Організаційні структури тут будуються в строгій ієрархії і відзначаються значним бюрократизмом [16]. Основний акцент тут направлений на зниження витрат, моніторинг активності працівників та стандартизацію як самої діяльності підприємства, так і його працівників. Як приклад такої організації наводиться побудова комунізму і соціалізму у СРСР. А в загальному масштабі такі засади сповідує 40% жителів світу із 30% влади.

Перехід на четвертий раціоналістичний рівень означає, що громадяни дотримуються Законів, які забезпечують їх повноцінний розвиток. Вважається, що саме на четвертому рівні перебуває американське суспільство, для якого характерний помаранчевий колір, який сприяє розвитку особистості, що прагне до успіху і виграшу [17]. Для підприємницьких структур на цьому рівні характерна стабільність, яка передбачає подальший розвиток, через інвестування в інновації і запуск нових проектів. На цьому рівні перебуває 30% людей із 50% влади.

П'ятий рівень екологічний із відповідним зеленим кольором пов'язується із гармонізацією саморозвитку і ідеалів. Для цього рівня характерна поява громадських організацій. При цьому існуючі компанії переходять із вертикальної системи управління в горизонтальну, створюючи через інвестування і розвиток працівників можливість переходу від владних структур до консенсусу. Однак існування таких компаній неможливе без критичної кількості працівників, які сповідують парадигму саме із зеленим кольором [17]. Вважається, що представники п'ятого рівня охоплюють 10% людей та 15% влади.

Шостий рівень, так званий інтегральний або жовтий, будується як мережа, де на перше місце виводяться знання та компетенції, а не статус [18]. Люди адаптуються до змін, з'являється системність в мисленні. Основні акценти спрямовуються на зростання, самоорганізацію і ефективність системи. Основними цінностями жовтого рівня стають незалежність, свобода, гідність, компетентність. І хоча жовтий світ охоплює лише 1% населення, але володіє вже 5% влади.

На сьомому холистичному рівні, позначеному бірюзовим кольором, домінує глобалізація, яка передбачає здатність мислити глобально, а світ розглядати як єдиний суперорганізм, при цьому намагатись динамічно розвиватись, оцінювати позитивно попередні рівні і сприяти зародженню колективної свідомості, що дозволить відшукати порядок у хаосі і зберегти життя на Землі через досягнення гармонії із собою та навколишнім світом. Вважається, що бірюзовий світ є світом високих психологічних і соціальних технологій, духовних вчень і практик [19].

Застосування емоційної меритократії доцільно розпочинати на помаранчевому рівні, який поширений у більшості корпорацій, конгломератів, консорціумів та в інших великих організаціях світу. Для початку необхідно впровадити політику рівних можливостей при формуванні кадрового потенціалу підприємства, надалі для подальшого просування працівників варто застосовувати концепцію емоційної меритократії.

Для усунення упередженості, свідомої чи підсвідомої, доцільно використовувати для оцінки ефективності праці спеціалізовані програми, які працюють на основі AI (ШІ). Схожі програми широко використовують для оцінки ефективності коду, написаного розробниками у IT-компаніях. Оцінку перспектив та потенціалу доцільно здійснювати менторам та колегам за умови оцінки кандидата психологами за визначеними критеріями.

Висновки і перспективи подальших досліджень

Отже, можна зробити висновок про те, що емоційна меритократія є найбільш досконалим принципом управління сучасності. Згідно теорії спіральної динаміки, жовтий рівень характерний для постіндустріального суспільства, до якого розвинені країни підійшли згідно технологічного розвитку. Зважаючи на те, що постіндустріальне суспільство називають суспільством знань, а нетворк та EQ відіграють у ньому значну роль, застосування емоційної меритократії є доцільним та ефективним.

Меритократія підкріплює принцип рівності і професійної компетенції, оскільки відкидає патронаж, непотизм, корупцію і некомпетентність. Це система, в якій цінуються принципи конкуренції, відкритого конкурсного відбору, ретельної оцінки якостей і наявності набору кваліфікаційних стандартів і встановленого процесу підбору кадрів за наявності рівних першопочаткових можливостей. На сьогоднішній день меритократія в процесі підбору персоналу часто асоціюється з наявністю відповідної освіти, проходженням загального тестування і відповідністю вимогам до посади. У багатьох випадках цей процес супроводжується співбесідами з конкурсною комісією та психологічними тестами. Що стосується процесу просування по службі, то тут меритократія асоціюється з оцінкою осіб на основі результатів їх діяльності з ясними очікуваннями і критеріями оцінки дій і результатів роботи. Існує величезний вибір інструментів, а також безліч причин для впровадження систем меритократії в урядах [20]. У контексті державної служби меритократія часто обговорюється в зв'язку з порядками найму і просування по службі.

Звідси виникає головна суперечність сучасної меритократії. Всі її проголошують, але мало хто дотримується. У суспільстві створюються умови для розвитку обдарованих і працьовитих людей, проте шанс зайняти високе положення продовжує бути низьким. У тих системах, де мета знайти найбільш гідних, повинні враховуватися не тільки досягнення, але і емоційний інтелект. Крім того, при оцінці співробітників назавжди потрібно відмовитися від дискримінації за статевою, расовою та віковою ознакою. Меритократична система повинна бути вільною від забобонів, а люди в ній мати просунуту систему цінностей і піклуватися про оточуючих заради спільної мети.

Сьогодні меритократія є одним з найважливіших посилів для успішної модернізації суспільства і держави. Сучасна держава і сучасне суспільство вже не можуть існувати в рамках патерналістських і сімейно-кланових систем розподілу благ та кар'єрного зростання, які ведуть до деградації і наростання протиріч у суспільстві, а повинні будуватись на засадах справедливості, рівних можливостей і гідного життя для кожного громадянина.

Бібліографічний список.

1. Арсентьев М. Е. Поняття меритократії у сучасному філософсько-політологічному дискурсі. Totalogy-XXI. Постнекласичні дослідження. 2017. № 34. С. 193-204.
2. Young M. The rise of the meritocracy, 1870-2033: An essay on education and inequality. London, 1958. 11 с.
3. Bell D. On meritocracy and equality. National Affairs. 1972. Vol. 29. pp. 29–68.
4. Бжезинский З. Между двумя веками: роль Америки в эру технотроники. 1972, Москва. 308 с.
5. Вайтхорст Дж. Відкрита організація: пристрасть, що приносить плоди. 2016, Москва. 276 с.
6. Бондаренко А. Меритократія як царство розуму. URL: <https://andrijbondarenko.wordpress.com/2012/01/05/merytocracija/> (дата звернення 09.03.2021).
7. Tobak S. In defense of Uber, Amazon and Meritocracy. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/289919> (дата звернення 14.03.2021).
8. Деніел Белл. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії. 2017, Київ. 312 с.
9. Стрельченко О.Г. Публічна служба в Японії. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-4-2013/item/189-publiczna-sluzhba-v-yaponiyi-strelchenko-o-h> (дата звернення 11.03.2021).
10. Охотникова О. В. Теоретичні засади формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління. Аспекти публічного управління. 2018. № 10. С. 31-36.
11. Джудіс Дж. Великий вибух популізму. 2017, Харків. 192 с.
12. Пархоменко-Куцевіл О. І. Меритократія як основа формування кадрів в системі публічного управління. Державно-управлінські студії. 2018. № 6(8). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/merytokratiya-yak-osnova-formuvannya-kadriv-v-systemi-publichnoho-upravlinnya/> (дата звернення 02.03.2021)

13. Graves C., Cowan C., Todorovic N. (eds.) *The Never Ending Quest: Dr. Clare W. Graves Explores Human Nature*. 2005, Santa Barbara.
14. Бек Д. *Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями*. 2010, Санкт-Петербург. 419 с.
15. Пекар В. О. *Різнобарвний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування*. 2016, Харків. 191 с.
16. Пекар В. О. «Разноцветные организации». URL: <http://pekar.in.ua/ColouredOrganizations.htm> (дата звернення 02.02.2021)
17. Пекар В. О. «Разноцветные пиджаки. Спиральная динамика на службе у HR». URL: <http://pekar.in.ua/ColouredJackets.htm> (дата звернення 09.02.2021)
18. Бард А., Зодерквист Я. *Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма*. Санкт-Петербург, 2004. С. 252
19. Пекар В. О. *Разноцветная экономика*. URL: <http://pekar.in.ua/SD%20Economics.htm> (дата звернення 05.02.2021)
20. Poocharoen O., Brillantes A. *Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges*. *Review of Public Personnel Administration* 33.2. 2013. pp. 140-163.

References.

1. Arsentiev, M. E. (2017), "The concept of meritocracy in modern philosophical and political discourse", *Totalogy-XXI. Postneklasychni doslidzhennia*, vol. 34, Pp. 193-204. (In Ukrainian)
2. Young, M. (1958), "The rise of the meritocracy", *Essay on education and inequality*, Thames & Hudson, London, UK, pp. 1870-2033.
3. Bell, D. (1972), "On meritocracy and equality", *National Affairs*, vol. 29, pp. 29–68.
4. Bzhezynskiy, Z. (1972), *Mezhdru dvumia vekamy: rol Ameriky v eru tekhnotronyky*. [Between two ages: the role of US in technotronic era], Progress, Moscow, Russia.
5. Whitehurst, J. (2016), *Vidkryta orhanizatsiia: prystrast, shcho prynosyt plody*. [Open organization: igniting passion and performance], Olymp Business, Moscow, Russia.
6. Bondarenko, A. (2012), "Meritocracy as a kingdom of mind", available at: <https://andrijbondarenko.wordpress.com/2012/01/05/merytocracija/> (Accessed 14 March 2021).
7. Tobak, S. (2017), "In defense of Uber, Amazon and Meritocracy", available <https://www.entrepreneur.com/article/28991> at: (Accessed 14 March 2021).
8. Bell, D. (2017), *Kytaiska model. Politychna merytokratiia ta mezhi demokratsii*. [The Chinese model. Political meritocracy and borders of democracy], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
9. Strelchenko, O.H. (2013), "Public service in Japan", available at: <http://aplaw.knu.ua/index.php/arkhiv-neriv/2-4-2013/item/189-publichna-sluzhba-v-yaponiyi-strelchenko-o-h> (Accessed 14 March 2021).
10. Okhotnykova, O. V. (2018), "Theoretical principles of meritocratic approach to the selection of personnel in the system of public administration", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 10, pp. 31-36.
11. Judis, J. (2017), *Velykyi vybukh populizmu*. [The great populist explosion], Club simeinogo dozvillya, Kharkiv, Ukraine.
12. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2018), "Meritocracy as a basis of personnel formation in the system of public administration", *Derzhavno-upravlinski studii*, vol. 6(8), available at: <http://studio.ipk.edu.ua/merytokratiya-yak-osnova-formuvannya-kadriv-v-systemi-publichnoho-upravlinnia/> (Accessed 14 March 2021).
13. Graves, C. (2005), *The Never Ending Quest: Dr. Clare W. Graves Explores Human Nature*, ECLET Publishing, Santa Barbara, USA.
14. Bek, D. (2010), *Spyralnaya dynamyka: upravlyaya cennostyamy, lyderstvom y yzmenenyamy*. [Lean dynamics: manage the centenary, hypocrisy and ismenenny], Best Byznys Buks, Sankt-Peterburg, Russia.
15. Pekar, V. O. (2016), *Riznobarvnyj menedzhment: Evolyuciya myslennya, liderstva ta keruvannya*. [Multicolor management: Evolution of thinking, leadership and management], Folio, Kharkiv, Ukraine.
16. Pekar, V. O. (2010), "Multicolored organisations", available at: <http://pekar.in.ua/ColouredOrganizations.htm> (Accessed 14 March 2021).
17. Pekar, V. O. (2010), "Multicolored jackets. Lean dynamics on service in HR", available at: <http://pekar.in.ua/ColouredJackets.htm> (Accessed 14 March 2021).
18. Bard, A. and Zoderkvyst, Ya. (2004), *Netokratyya. Novaya pravyyashaya elyta y zhyzn posle kapytalyzma*. [Netocrazia. The new right-hander and the life of the ambassador of capitalism], Mann, Yvanov y Ferber, Stokgolmskaya shkola ekonomyky v Sankt-Peterburge, Sankt-Peterburg, Russia.
19. Pekar, V. O. (2012), "Multicolored economics", available at: <http://pekar.in.ua/SD%20Economics.htm> (Accessed 14 March 2021).
20. Poocharoen, O. and Brillantes, A. (2013), "Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges", *Review of Public Personnel Administration*, vol. 33.2, pp. 140-163.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2021 р.