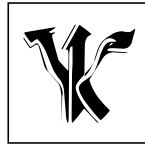


ISSN 2414-0562 (Print)
ISSN 2617-2224 (Online)
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 5 (33) – грудень 2022



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Публічне урядування
Свідоцтво KB 21596-11496 P
Видається з листопада 2015 року
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік
Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 07.12.2022)
Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management
Certificate KB 21596-11496 P
Published from november 2015
Pereodisity: 4 times on a year + one
Published by the decision of Academic council of
Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 9 from December 7, 2022)
Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.
According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.
The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.
The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author’s style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author’s edition.
Reprinting — with the editorial’s permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039
Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 5 (33) — грудень 2022. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2022. 132 с.

ЗМІСТ

Вступне слово.....	10	структурами сфери цивільного захисту в умовах воєнного стану.....	64
Біліченко В. М. Ізраїльський досвід формування кадрового потенціалу збройних сил.....	11	Semenets-Orlova I., Klochko A., Amro Taiier Public management in the sphere of information security and democracy development in Ukraine in war time.....	73
Норбенко А. NATO ammunition safety management adoption to strengthen human safety in Ukraine.....	16	Тайєр Амро Взаємозв'язок систем забезпечення інформаційної безпеки та публічного управління в умовах воєнного стану: методи та можливості.....	83
Клименко Н. Г. Сутність механізму цивільного захисту ЄС та перспективи набуття Україною повноправного членства в ньому.....	23	Терент'єва А. В. Управління безпекою територіальної громади в умовах кризи.....	89
Коваль М. І. Управління фінансовою безпекою України в умовах деструктивного впливу екзистенційних кризових факторів, пов'язаних з російською агресією.....	34	Ткачук Р. С. Організаційно-правове забезпечення управління системою муніципальної безпеки великого міста на прикладі Києва.....	95
Майстренко К. М., Семенець-Орлова І. Протидія контрабанді та корупції під час митного оформлення товарів як механізм формування національної безпеки.....	40	Усаченко О. О. Професіоналізація офіцера-лідера у системі професійної військової освіти.....	103
Майстренко К. М., Семенець-Орлова І., Щур Н. О. Проблеми реінтеграції населення (забезпечення безпеки та контекст протидії контрабанді на територіях, наближених до тимчасово окупованих).....	45	Усаченко О. О. Теоретичний аналіз феномену військового лідерства.....	109
Попроцький О. П., Максимів М. Я. Цілі та інтереси у стратегічному управлінні.....	51	Чжан Фенхао Механізми регулювання професіоналізації кадрів публічної служби в умовах євроінтеграції як проблема національної безпеки.....	114
Потеряйко С. П., Белікова К. Г., Твердохліб О. С. Проблемні питання евакуації населення в безпечні місця в умовах воєнного стану. Український кейс.....	58	Чубіна А. С. Ризики децентралізації об'єднаних територіальних громад.....	120
Потеряйко С. П., Белікова К. Г., Твердохліб О. С. Особливості функціонування правового механізму державного управління		Шевчук Р. В. Механізми розвитку національної системи охорони здоров'я в контексті забезпечення національної безпеки в Україні.....	127

Біліченко Вадим Миколайович,

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, e-mail: senator91@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0001-8153-5397>

Bilichenko Vadim Mykolaiovych,

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, e-mail: senator91@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8153-5397>

ІЗРАЇЛЬСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗБРОЙНИХ СИЛ

Анотація. Мета роботи – системний аналіз досвіду Ізраїлю щодо формування кадрового потенціалу збройних сил з метою імплементації цього досвіду у національну модель формування кадрового потенціалу ЗСУ. **Методологія.** Під час дослідження були використані методи систематизації, класифікації, системного та компаративного аналізу. **Наукова новизна.** полягає в обґрунтуванні ізраїльського досвіду формування кадрового потенціалу збройних сил у національну модель кадрової політики. **Висновки.** Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадри збройних сил Ізраїлю формуються з урахуванням національної ментальності та сучасних етапів формування боєздатності армії. По-перше, у Ізраїлі існують молодіжні організації, які здійснюють початкову військову підготовку ізраїльської молоді. По-друге, армія в Ізраїлі формується за обов'язковим принципом, тобто існує призов. По-третє, призовники проходять ретельний відбір, який включає: інтерв'ю, на якому призовник повідомляє інформації про себе та своїх близьких; тестування на читання, письмо і розмову на івриті; психотехнічні тести, які впливають на інтегральну оцінку майбутньої кар'єри призовника; тести на перевірку рівня фізичної підготовки рекрута, стану його психіки та інтелектуального потенціалу і багато інших перевірок. По-четверте, особлива увага приділяється бойовому формуванню підрозділів і з цією метою проводяться курси тривалістю до п'яти місяців. По-шосте, існує складна система підготовки кадрів збройних сил. Основний етап підготовки проводиться у відділенні під командуванням, як правило, капрала, що служить за призовом. Тренувальна матеріально-технічна база Армії оборони Ізраїлю має велику кількість різноманітних тренажерів для підготовки танкістів, артилеристів, льотчиків, піхотинців, які дають змогу підготувати військовослужбовця до використання реальної військової техніки в начальних і бойових цілях. По-сьоме, кар'єрне зростання кадрів збройних сил залежить від якості боєздатності, які виявив військовослужбовець у ході служби, а також опанування командними навичками. По-восьме, з метою розвитку кадрів збройних сил Ізраїлю існує ефективна система мотивація, яка включає соціальні пільги, отримання щомісячної допомоги, грошову допомогу на оренду квартири і оплату комунальних послуг, подарункові талони до свят; щомісячні талони на придбання продуктів харчування; допомога у завершенні середньої освіти та підготовки до іспитів на атестат зрілості; ночівля у перші часи після демобілізації і консультації з питань житла; сприяння у пошуках роботи; одноразова позика на різні цілі: оренду й купівлю житла, медичне лікування, освіту, відкриття бізнесу тощо та ін. По-дев'яте, основним принципом роботи Армії оборони Ізраїлю є принцип автоматизованого і логістичного забезпечення діяльності армії. По-десяте, проблема збереження фізичного і психічного здоров'я, працездатності осіб, що беруть участь у військових конфліктах, є дуже актуальною для Ізраїлю.

Ключові слова: кадровий потенціал, збройні сили, резервісти, патріотизм, психологічна підтримка, бойова підготовка.

THE ISRAELI EXPERIENCE OF FORMING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ARMED FORCES

Abstract. The purpose of the work is a systematic analysis of Israel's experience in the formation of the personnel potential of the armed forces with the aim of implementing this experience into the national model of formation of the personnel potential of the Armed Forces. **Methodology.** The methods of systematization,

classification, systematic and comparative analysis were used during the research. *The scientific novelty consists* in substantiating the Israeli experience of forming the personnel potential of the armed forces in the national model of personnel policy. *Conclusions.* The conducted analysis gives reason to note that the personnel of the armed forces of Israel are formed taking into account the national mentality and the modern stages of the formation of the army's combat capability. First, there are youth organizations in Israel that provide initial military training for Israeli youth. Secondly, the army in Israel is formed according to the mandatory principle, that is, there is a draft. Thirdly, conscripts go through a thorough selection, which includes: an interview where the conscript provides information about himself and his loved ones; testing for reading, writing and speaking in Hebrew; psychotechnical tests that affect the integral assessment of the conscript's future career; tests to check the level of physical training of the recruit, the state of his psyche and intellectual potential and many other checks. Fourth, special attention is paid to the combat formation of units, and for this purpose, courses lasting up to five months are held. Sixth, there is a complex system of training personnel of the armed forces. The main stage of training is carried out in a unit under the command of, as a rule, a corporal serving on the draft. The training material and technical base of the Israel Defense Forces has a large number of various simulators for the training of tankers, gunners, pilots, infantrymen, which make it possible to prepare a serviceman for the use of real military equipment for initial and combat purposes. Seventh, the career growth of the personnel of the armed forces depends on the quality of fighting ability, which the serviceman showed during the service, as well as mastering command skills. Eighth, in order to develop the personnel of the Israeli armed forces, there is an effective system of motivation, which includes social benefits, receiving a monthly allowance, financial assistance for renting an apartment and paying for utilities, gift certificates for holidays; monthly food vouchers; assistance in completing secondary education and preparing for matriculation exams; overnight stay in the first days after demobilization and housing consultation; assistance in job search; one-time loan for various purposes: renting and buying housing, medical treatment, education, starting a business, etc., etc. Ninth, the basic principle of the Israel Defense Forces is the principle of automated and logistical support of the army's activities. Tenth, the problem of preserving the physical and mental health and working capacity of persons participating in military conflicts is very urgent for Israel.

Key words: personnel potential, armed forces, reservists, patriotism, psychological support, combat training.

1. Вступ. На сьогоднішній день Армія оборони Ізраїлю вважається однією із найбоездатніших армій світу, адже зважаючи на терористичну загрозу з боку Палестини і військову загрозу з боку сусідніх арабських держав більшість бойових частин армії знаходиться в повній бойовій готовності. Окрім цього Армія оборони Ізраїлю орієнтується на власні сили і економічні можливості держави Ізраїль намагається переважати армії сусідніх держав в технологіях, якості військової техніки та вишколі військових.

Слід зауважити, що Армія оборони Ізраїлю є прикладом народної армії – все населення Ізраїлю на рівних виконує свій військовий обов'язок у лавах збройних сил. Армія оборони Ізраїлю комплектується за призовом. Відповідно до закону про військову повинність, дійсна військова служба, а після її проходження – також і служба в резерві, є обов'язковими. Термін строкової служби для чоловіків становить 36 місяців, а для жінок – 24 місяці. За ізраїльським законодавством призову на військову службу підлягають чоловіки у віці від 18 до 29 років і незаміжні

жінки від 18 до 24 років (для лікарів, включаючи стоматологів, вікові межі вищі).

Військові успіхи Ізраїлю багато в чому пояснюються його ефективною мобілізаційною та резервістською системою. Після закінчення дійсної військової служби за контрактом або за призовом всі чоловіки і жінки зараховуються в резерв. Резервісти призиваються на військову службу строком один місяць щороку.

2. Початкова військова підготовка. У Ізраїлі існує початкова військова підготовка ізраїльської молоді. У країні є молодіжна напіввійськова організація «Гадна», або «Корпус молоді», що підтримується національним урядом, метою якої є підготовка 14-18-річних підлітків до військової та державної служби. Вона була створена в 1948 році з ініціативи першого глави кабінету та за сумісництвом міністра оборони Ізраїлю Давида Бен-Гуріона. Його зауваження про те, що «Гадна» – це більше, ніж підготовка до служби у силах оборони Ізраїлю», стала девізом для членів молодіжної організації. Участь у діяльності цієї організації допомагає молодим людям не лише підготуватися до військової служби,

а й загалом краще зрозуміти рівень своєї відповідальності перед суспільством. Наприклад, крім основ військової справи ізраїльські юнаки та дівчата докладно вивчають основні засади державного будівництва (Карлов, 2003).

Щорічно до 100 тис. підлітків являються учасниками різних військових програм, що включають основи армійської підготовки, організацію замських таборів, суспільно корисні роботи, різні курси у школах, молодіжних клубах, кібуцах, спеціальні курси для нових емігрантів тощо. Майже 20 тис. єврейських підлітків прибуває до Ізраїлю з-за кордону спеціально для участі у таких тренувальних програмах. «Гадна» не тільки допомагає їм підготуватися до військової служби, а й сприяє їхній швидкій адаптації до життя в Ізраїлі. Офіцери сил оборони Ізраїлю ведуть неформальні бесіди зі своїми юними підопічні про різні проблеми, у тому числі і про політику, ситуацію в регіоні, становище в армії. У такий спосіб досягається взаємоповага між офіцерами та майбутніми солдатами. Під егідою «Гадни» проводяться тижневі курси з вогневої підготовки, а також табірні збори (тривалість деяких курсів сягає трьох місяців) (Карлов, 2003).

Усвідомлення важливості військової служби залишається, мабуть, єдиним пунктом, за яким досягнуто згоду в ізраїльському суспільстві.

3. Підготовка офіцерів в Ізраїлі. Система підготовки офіцерів ізраїльської армії відрізняється від прийнятої більшістю інших країн. По-перше, кожен бажаючий стати офіцером спочатку зобов'язаний прослужити досить значний час солдатом, і потім він може бути відібраний для навчання у військовому училищі. По-друге, після закінчення училища офіцер, як правило, прямує в ту частину, де він починав свою солдатську кар'єру. У подальшому він може залишати «рідну» частину для подальшого навчання або при призначенні на штабні посади, але щоразу повертатиметься туди. Кар'єрне зростання офіцера залежить не від його соціального походження чи успіхів у навчанні, а від того, чи зумів він у ході служби проявити свої найкращі бійцівські якості, чи заслужив авторитет у товаришів по службі, чи опанував командні навички (Карлов, 2003).

В Армії оборони Ізраїлю існують особливі елітні підрозділи. В елітні підрозділи направляються лише ті призовники, які добровільно виявили бажання служити у подібному підрозділі. Крім того, потрібно скласти іспити з фізичної підготовки і особливі психометричні тести, а також пройти спеціальні медичні перевірки. Призовник, який успішно пройшов всі ці етапи, запрошу-

ється на попереднє формування підрозділу. Для прийому до лав елітних підрозділів необхідно пройти попередній курс підготовки. Після успішного складання всіх іспитів солдат отримує спорядження і направляється до обраного елітного підрозділу для проходження курсу основної військової підготовки (Флурі, Бадрак, 2017).

4. Питання мотивації демобілізованих осіб.

Демобілізовані військовослужбовці (чоловіки й жінки), які прослужили 12 повних місяців у Армії Оборони Ізраїлю, мають право на пільги при виплаті податку на прибуток протягом 36 місяців з дня демобілізації. Згідно із законодавством, солдат, який перебуває на строковій службі, і протягом 4 місяців після її закінчення, звільняється від виплати муніципального податку – за умови, що він є власником квартири або на його ім'я складено договір оренди. Одноразові виплати надаються демобілізованим солдатам, які пропрацювали не менше 6 місяців (не обов'язково підряд) з 24-х з моменту демобілізації на роботах, необхідних державі. Такими роботами вважаються роботи на будівництві, промислових підприємствах, заправках, а також в сільському господарстві і за доглядом (Служба в армії, 2016).

Департамент професійної підготовки Міністерства економіки пропонує демобілізованим солдатам, які бажають отримати спеціальність, ряд професійних курсів у таких сферах, як будівництво, комп'ютери, адміністративне управління тощо (Служба в армії, 2016).

5. Автоматизоване і логістичне забезпечення діяльності армії. Важливим принципом роботи Армії оборони Ізраїлю, який забезпечує високий рівень її боєздатності та заслуговує на увагу з точки зору імплементації в Україні є принцип автоматизованого і логістичного забезпечення діяльності армії. Автоматизоване тилове і логістичне забезпечення Армії оборони Ізраїлю засновано на електронній системі контролю за матеріальними потоками «TAV», яка дозволяє отримувати повну оперативну інформацію з високим ступенем точності про всі матеріальні ресурси, що використовуються для забезпечення військових споживачів: маршрут їхнього руху, час проходження контрольних точок, терміни прибуття в місце призначення, а також інші контрольні та часові параметри. Кожен елемент матеріальних ресурсів містить електронну карту. На маршрутах руху матеріальних потоків встановлюються ворота електронного контролю, при проходженні яких автоматично зчитується інформація з електронних карт колон і конвоїв. Потім інформація по

телекомунікаційних каналах передається в центри контролю різних рівнів для прийняття оперативних рішень. Ще одним прикладом використання сучасних технологій є використання мікročіпів RFID для безконтактної радіочастотної ідентифікації військових вантажів. Перевага використання мікročіпів RFID полягають у відсутності необхідності прямої видимості, великій відстані читання; великому обсязі зберігання даних, підтримки читання декількох міток, зчитуванні даних мітки при будь-якому її розташуванні, стійкості до впливу навколишнього середовища, багаточільовий використанні, високий ступінь безпеки (Мітронов, 2018).

6. Фізичне та психічне здоров'я військовослужбовців в Ізраїлі. На сьогодні проблема збереження фізичного і психічного здоров'я, працездатності осіб, що беруть участь у військових конфліктах, є дуже актуальною. Участь у бойових діях практично завжди викликає стресову реакцію організму, яка без відповідної своєчасної кваліфікованої допомоги може привести до небажаних наслідків як для самого військовослужбовця, так і для суспільства в цілому.

Введення штатної одиниці військового психолога у військово-медичний корпус ізраїльської армії відбулося на підставі детального аналізу досвіду ведення бойових дій в різних країнах (Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України, 2020).

Оскільки Ізраїль постійно знаходиться у стані війни, необхідність створення армійської системи охорони психічного здоров'я не підлягала сумніву (Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України, 2020).

Ізраїльська система охорони психічного здоров'я включає п'ять напрямів:

- 1) система діагностики, профілізації і профорієнтації;
- 2) система психологічної підтримки військовослужбовців;
- 3) система реабілітації і роботи з тими, кого демобілізують;
- 4) служба підтримки цивільного населення у кризових ситуаціях;
- 5) служба по роботі з сім'ями потерпілих (Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України, 2020).

Основою роботи ізраїльських психологів є вербальне обстеження усіх військовослужбовців – як тих, що працюють (служать) в армії на постійній основі, так і резервістів, з подальшою розробкою рекомендацій (психотерапія у спеціальних центрах, різні форми відпочинку, групові заняття). Ця методика визнана найякіснішим

методом обстеження, що знижує вищеперелічені показники практично до нуля (Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України, 2020).

Система психологічної підтримки включає поточну психологічну допомогу з метою формування і підтримки стійкості особового складу, психологічну підготовку військовослужбовців до виконання бойових завдань, а також допомогу військовослужбовцям і членам їх сімей, що піддалися дії екстремальних чинників службово-бойової діяльності. З цією метою розроблена система контролю і профілактики, проводяться семінари і групові заняття, використовуються особово-орієнтовані методики. Велику роль приділяють навчанню командирів ургентній діагностиці і основам надання психологічної допомоги. Оскільки саме командири щодня перебувають безпосередньо біля військовослужбовців, для них розроблені навчальні програми, під час яких вони отримують необхідні знання і можуть своєчасно рекомендувати військовослужбовцеві звернутися до психолога. Подібну підготовку проходять і військовослужбовці інших рангів (Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України, 2020).

7. Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що кадри збройних сил Ізраїлю формуються з урахуванням національної ментальності та сучасних етапів формування боєздатності армії. По-перше, у Ізраїлі існують молодіжні організації, які здійснюють початкову військову підготовку ізраїльської молоді. По-друге, армія в Ізраїлі формується за обов'язковим принципом, тобто існує призов. По-третє, призовники проходять ретельний відбір, який включає: інтерв'ю, на якому призовник повідомляє інформації про себе та своїх близьких; тестування на читання, письмо і розмову на івриті; психотехнічні тести, які впливають на інтегральну оцінку майбутньої кар'єри призовника; тести на перевірку рівня фізичної підготовки рекрута, стану його психіки та інтелектуального потенціалу і багато інших перевірок. По-четверте, особлива увага приділяється бойовому формуванню підрозділів і з цією метою проводяться курси тривалістю до п'яти місяців. По-шосте, існує складна система підготовки кадрів збройних сил. Основний етап підготовки проводиться у відділенні під командуванням, як правило, капрала, що служить за призовом. Тренувальна матеріально-технічна база Армії оборони Ізраїлю має велику кількість різноманітних тренажерів для підготовки танкістів, артилеристів, льотчиків, піхотинців, які дають змогу підготувати військовослужбовця

до використання реальної військової техніки в начальних і бойових цілях. По-сьоме, кар'єрне зростання кадрів збройних сил залежить від якості боєздатності, які виявив військовослужбовець у ході служби, а також опанування командними навичками. По-восьме, з метою розвитку кадрів збройних сил Ізраїлю існує ефективна система мотивація, яка включає соціальні пільги, отримання щомісячної допомоги, грошову допомогу на оренду квартири і оплату комунальних послуг, подарункові талони до свят; щомісячні талони на придбання продуктів харчування; допомога у завершенні середньої освіти та підготовки до іспитів на атестат зрілості; ночівля у перші часи після демобілізації і консультації з питань житла; сприяння у пошуках роботи; одноразова позика на різні цілі: оренду й купівлю житла, медичне лікування, освіти, відкриття бізнесу тощо та ін. По-дев'яте, основним принципом роботи Армії оборони Ізраїлю є принцип автоматизованого і логістичного забезпечення діяльності армії. По-десяте, проблема збереження фізичного і психічного здоров'я, працездатності осіб, що беруть участь у військових конфліктах, є дуже актуальною для Ізраїлю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Карлов А. Особенности комплектования ВС Израиля и Великобритании. *Зарубежное военное обозрение*. 2003. № 12. URL: <http://militaryarticle.ru/zarubezhnoe-voennoe-obozrenie/2003-zvo/7066-osobennosti-komplektovaniya-vs-izrailja-i>.
2. Мітронов І. Модернізація матеріально-технічне забезпечення військ в умовах сучасної (гібридної) війни. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:szU5rFjApqsJ:novilidery.com/sites/default/files/2018>.
3. Морально-психологічне забезпечення у Збройних Силах України підручник : у 2 ч. Ч. 1. вид. 2-е,

перероб. зі змін. та допов. / Н. А. Агаєв, В. Г. Дикун, В. С. Чорний та ін. ; за заг. ред. В. В. Стасюка. К., 2020. 754 с.

4. Служба в армії. 11-е издание. Израиль : Министерство алии и абсорбции. 2016. 110 с.
5. Флурі Ф., Бадрак В. Сучасний досвід призову на строкову службу та формування військового резерву. Женева – Київ, 2017. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Research-Project-on-Reserve-System-Practices_ukr.pdf

REFERENCES: —

1. Karlov, A. (2003). Osobennosty komplektovaniya VS Yzraylia y Velykobrytanyy [Features of the assembly of the armed forces of Israel and Great Britain]. *Zarubezhnoe voennoe obozrenie – Foreign Military Review*, (12). Retrieved from <http://militaryarticle.ru/zarubezhnoe-voennoe-obozrenie/2003-zvo/7066-osobennosti-komplektovaniya-vs-izrailja-i>. [in Russian].
2. Mitronov, I. (2018). Modernizatsiia materialno-tekhnichne zabezpechennia viisk v umovakh suchasnoi (hibridnoi) viiny [Modernization of material and technical support of troops in the conditions of modern (hybrid) war]. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:szU5rFjApqsJ:novilidery.com/sites/default/files/2018> [in Ukrainian].
3. Ahaiev, N. A. & Dykun, V. H. & Chornyi, V. S. (2020). *Moralno-psykholohichne zabezpechennia u Zbroinykh Sylakh Ukrainy pidruchnyk : u 2 ch. Ch. 1.* [Moral and psychological support in the Armed Forces of Ukraine textbook: in 2 parts. Part 1.]. K. [in Ukrainian].
4. Sluzhba v armyyu. 11-e yzdanye. Yzrayl: Mynysterstvo alyy y absorbtsyy [Service in the army. 11th edition. Israel: Ministry of Aliyah and Absorption]. 2016. 110 s. [in Russian].
5. Fluri, F. & Badrak, V. (2017). *Suchasnyi dosvid pry-zovu na strokovu sluzhbu ta formuvannia viiskovoho rezervu* [Modern experience of conscription and formation of the military reserve]. Zheneva – Kyiv. Retrieved from https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Research-Project-on-Reserve-System-Practices_ukr.pdf [in Ukrainian].