



Дата першого надходження статті: 17 липня 2025 р.

Дата прийняття до друку статті після рецензування: 18 жовтня 2025 р.

DOI: [https://doi.org/10.31891/2308-4081/2025-15\(2\)-19](https://doi.org/10.31891/2308-4081/2025-15(2)-19)

Ад'юнкт (здобувач), **ЮЛІЯ КОЛОДКА**,
Національний університет оборони України, м. Київ
E-mail: juldar525@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2904-961X>

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ БАЛТІЙСЬКОГО ОБОРОННОГО КОЛЕДЖУ В ЕСТОНСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито теоретико-методичні засади розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у системі професійної військової освіти держав-членів НАТО на прикладі діяльності Балтійського оборонного коледжу (Baltic Defence College, BALTDEFCOL, далі – БОК) в Тарту (Естонія). На тлі трансформації безпекового середовища, зумовленої повномасштабною війною росії проти України, міжкультурна компетентність розглядається як необхідна складова оперативної взаємосумісності між офіцерами Збройних Сил України та держав-членів НАТО, стратегічного лідерства та ефективної багатонаціональної взаємодії.

У дослідженні проаналізовано зміст навчальних програм БОК (Об'єднаний командно-штабний курс – Joint Command and General Staff Course (JCGSC) та Курс вищого керівного складу – Higher Command Studies Course (HCSC)), які інтегрують міждисциплінарний, компетентнісний підходи та принцип опори на попередній досвід. Особливу увагу приділено використанню таких форм як: робота в мультикультурних синдикатах, моделювання кризових ситуацій, рольові ігри та участь у культурних заходах, що розвивають у слухачів ключові елементи міжкультурної компетентності: відкритість, емпатію, гнучкість мислення, адаптивність. Висвітлено роль англомовного освітнього середовища, що сприяє розвитку комунікативної взаємодії в умовах культурного різноманіття, характерного для стратегічного рівня військової освіти НАТО.

Аналіз теоретичних і методичних основ розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у державах-членах Альянсу дає змогу виокремити найкращі практики і тенденції розвитку міжкультурної компетентності офіцерів, що сприятиме їх адаптації до потреб сучасної системи підготовки військових фахівців у вищих військових закладах освіти. У статті визначено ключові тенденції розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у професійній військовій освіті на прикладі БОК: мультинаціональна синергія оперативного планування, інтегративна гуманітаризація професійної військової освіти в багатомовному та мультикультурному середовищі, культуроцентричність стратегічної лідерської підготовки, мультинаціоналізація стратегічного навчального середовища.

Ключові слова: міжкультурна компетентність, Балтійський оборонний коледж, військово-професійна освіта, збройні сили, офіцер, НАТО, тенденції розвитку.



**TENDENCIES IN THE DEVELOPMENT OF OFFICERS'
INTERCULTURAL COMPETENCE IN THE PROFESSIONAL MILITARY
EDUCATION WITHIN NATO MEMBER STATES (CASE STUDY
OF THE BALTIC DEFENSE COLLEGE IN THE REPUBLIC OF ESTONIA)**

ABSTRACT

The article reveals the theoretical and methodological foundations of developing intercultural competence of officers within the system of professional military education in NATO member states, based on the experience of the Baltic Defence College (BALTDEFCOL) in Tartu (Estonia). Against the backdrop of the transformation of the security environment caused by Russia's full-scale war against Ukraine, intercultural competence is considered an essential component of operational interoperability between officers of the Armed Forces of Ukraine and NATO member states, strategic leadership, and effective multinational cooperation.

The study analyzes the content of BALTDEFCOL's educational programs (the Joint Command and General Staff Course – JCGSC and the Higher Command Studies Course – HCSC), which integrate interdisciplinary and competence-based approaches along with reliance on prior professional experience. Particular attention is paid to the use of such forms of training as work in multicultural syndicates, crisis scenario simulations, role-playing, and participation in cultural events. These activities foster key elements of intercultural competence in students, including openness, empathy, cognitive flexibility, and adaptability. The role of the English-language learning environment is emphasized, as it facilitates communicative interaction within the cultural diversity characteristic of NATO's strategic-level military education.

The analysis of the theoretical and methodological foundations of officers' intercultural competence development in NATO member states highlights best practices and emerging trends, which can be adapted to meet the needs of the modern system of military professional training in higher military educational institutions. The article identifies key tendencies in the development of officers' intercultural competence in professional military education based on the experience of BALTDEFCOL: multinational synergy in operational planning, integrative humanization of professional military education in a multilingual and multicultural environment, culture-centered strategic leadership training, and the multinationalization of the strategic educational environment.

Keywords: *intercultural competence, Baltic Defense College, professional military education, armed forces, officer, NATO, development tendencies.*

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена зростаючою роллю офіцерів оперативної ланки управління як суб'єкта міжкультурної взаємодії в умовах багатонаціональних операцій, що проводяться у межах стратегічного партнерства України з НАТО. У сучасних умовах глобальних трансформацій, посилення безпекових викликів і необхідності глибшої інтеграції України до євроатлантичного простору, міжкультурна компетентність стає не лише елементом професійної майстерності, а й чинником оперативної сумісності військовослужбовців держав-членів Альянсу. Саме тому її розвиток в системі професійної військової освіти набуває пріоритетного значення. На цьому тлі важливим є вивчення досвіду військових закладів освіти НАТО, зокрема Балтійського оборонного коледжу, який функціонує як платформа для підготовки



офіцерів багатонаціонального рівня. Аналіз особливостей освітнього середовища, змістових пріоритетів і педагогічних підходів цього закладу дозволяє окреслити реальні орієнтири для оновлення національної системи підготовки військових фахівців.

Завдяки цілісній освітній парадигмі БОК забезпечує високоякісну фахову підготовку офіцерів та виконує стратегічну функцію формування кадрового потенціалу для успішної участі у багатонаціональних операціях Альянсу. Інтеграція міждисциплінарного знання, міжкультурного підходу та практико-орієнтованих форм навчання забезпечує не лише опанування слухачами професійних військових компетентностей, а й розвиток критично важливих якостей сучасного військового професіонала-лідера: адаптивності, комунікативної гнучкості, здатності до стратегічного аналізу та міжкультурної взаємодії.

Особливої значущості така модель освіти набуває в умовах трансформації архітектури міжнародної безпеки, зумовленої повномасштабною агресією росії проти України, поширенням гібридних загроз та необхідністю швидкого реагування на динаміку регіональних конфліктів. У цьому контексті БОК виступає не лише як освітній центр НАТО, а як важливий чинник зміцнення трансатлантичної єдності, посилення стратегічної взаємосумісності між збройними силами держав-членів і партнерів Альянсу та підвищення ефективності багатонаціональних штабів у кризових ситуаціях.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті – узагальнити провідні тенденції та педагогічні практики розвитку міжкультурної компетентності офіцерів-слухачів БОК, з подальшим обґрунтуванням їх значущості для підготовки офіцерського складу ЗС України.

ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження міжкультурної компетентності офіцерів важливу роль відіграє осмислення сучасного наукового доробку у галузях порівняльної педагогіки, військової освіти, стратегічного лідерства та міжкультурної комунікації. Теоретико-методологічною основою дослідження є праці науковців – представників вітчизняної педагогічної компаративістики. Серед них: Н. Авшенюк, Н. Бідюк, А. Василюк, О. Васюк, О. Галус, Н. Ничкало, О. Локшина, О. Огієнко, А. Сбруєва, М. Чепіль та іноземні – Р. Арнольд (Robert F. Arnold), І. Кендел (Isaac Kandel), А. Фолкен (Andreas M. Folken). Їхні праці становлять фундамент для вивчення зарубіжного досвіду розвитку міжкультурної освіти у системі професійної підготовки офіцерів, зокрема в контексті адаптації стандартів НАТО до національної військової освіти.

Дослідники теоретичних і методичних основ компетентнісного підходу до військової освіти – Г. Артюшин, Н. Побірченко, Л. Олійник, О. Онопрієнко, В. Рахманов, В. Свистун, В. Тюріна, В. Ягулов та інші – досліджували компетентнісний підхід у контексті формування професійних, соціальних, міжкультурних, громадянських, комунікативних та інших ключових компетентностей у здобувачів освіти різних рівнів.

Науковці, які досліджують формування міжкультурної компетентності у Збройних Силах України та секторі безпеки й оборони (О. Акімова, М. Бублик, С. Ісаєва, А. Любас), вивчають структуру міжкультурної комунікативної компетентності, її психолого-педагогічне забезпечення, роль іноземної мови, участь у спільних навчаннях та культурних заходах у процесі професійної військової підготовки військовослужбовців, що відповідає стандартам НАТО та вимогам до взаємосумісності.

Зарубіжні дослідники (С. Андж (S. Ang), Д. Генк (D. Henk), Р. Грін-Сандс (R. Greene Sands), А. Еббе (A. Abbe), П. Ерлі (P. Earley), Е. Мейер (E. Meyer),



Е. Паллоні (E. Palloni), Ф. Тромпенаарс (F. Trompenaars), Дж. Хаус (J. House), Г. Хофстеде (G. Hofstede)) активно розробляють концепцію міжкультурної компетентності у сфері військового лідерства, професійної освіти та стратегічної комунікації (систематичного ряду тривалих та узгоджених дій, проведених на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що забезпечують розуміння цільових аудиторій та визначають ефективні канали для просування та підтримки певних видів поведінки (Tatham, 2008)). Їхні наукові розвідки охоплюють такі аспекти, як багаторівнева комунікація у коаліційних місіях, підготовка стратегічних лідерів у багатокультурному безпековому середовищі, їхня культурна адаптивність, когнітивна гнучкість, поведінкова рефлексія.

Аналіз наукових джерел засвідчує зростаючу увагу дослідників до ролі міжкультурної компетентності офіцерів у забезпеченні ефективності оперативної взаємодії в умовах сучасної безпеки, зокрема у межах партнерських ініціатив НАТО та програм професійної військової освіти.

У процесі дослідження використано такі методи як аналіз та узагальнення наукових праць закордонних та українських дослідників з проблеми дослідження, контент-аналіз навчальних програм, порівняльно-педагогічний аналіз, систематизація, узагальнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, яка триває з 2022 року, суттєво трансформувала безпекове середовище у Євроатлантичному просторі та актуалізувала необхідність посилення колективної оборони і взаємодії між державами-членами НАТО та країнами-партнерами. У цих умовах питання успішної міжкультурної взаємодії у багатонаціональних командних структурах та під час спільних операцій набуло особливої значущості. Забезпечення належного рівня міжкультурної компетентності військових професіоналів розглядається як ключовий чинник зміцнення оперативної взаємосумісності, підвищення ефективності спільних дій і забезпечення єдності коаліційних сил. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність наукового осмислення теоретичних засад і удосконалення методичних підходів до розвитку міжкультурної компетентності офіцерів на прикладі досвіду держав-членів НАТО. Аналіз теоретичних і методичних основ розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у державах-членах Альянсу дає змогу виокремити найкращі практики і тенденції розвитку міжкультурної компетентності офіцерів та сприяти їх адаптації до потреб сучасної системи підготовки військових фахівців у вищих військових закладах освіти.

Незважаючи на широке застосування терміна «тенденція» українськими та іноземними науковцями в різних галузях науки – від соціології та педагогіки до економіки й статистики, – його зміст набуває відтінків залежно від дослідницького контексту. У дисертації Заскалета поняття «тенденція» розглядається як «напрямок професійної підготовки фахівців у контексті освітніх, наукових, соціальних та культурних змін у динамічному суспільстві» (Заскалета, 2015). Авторка підкреслює, що тенденції в професійній освіті відображають якісні зміни, які відбуваються під час цього руху. Поняття «тенденція» у наукових дослідженнях трактується як категорія порівняльної педагогіки, яка все більше перетворюється на базову і трактується не лише з позиції виявлення напрямку руху, а й у контексті сутності якісних змін, що відбуваються під час цього руху (Локшина, 2011). Качак аналізує поняття «тенденція» в контексті літературознавства як «сукупність ознак, явищ,



процесів, які виявляються на певному історико-культурному етапі, свідчать про еволюцію літератури/сегмента літератури/літературного явища, процесу, феномена чи іншого об'єкта дослідження літературознавства в певному спрямуванні, а також підкреслюють його сутність; вказують на якісні зміни порівняно з попереднім етапом» (Качак, 2021). Португальські науковці Гомес та Канту (Gomes N.P., Cantú W.A.) у сфері досліджень майбутнього та культурології поняття «тенденція» трактують як «процесуальну зміну в колективних уявленнях та практиках, що генеруватимуть моделі поведінки, що підкреслюють нові рухи та напрямки» (Gomes & Cantú, 2023). Для всіх цих визначень спільність полягає у визнанні тенденції як спрямованого, динамічного процесу, що вказує на зміни – передусім якісні – в об'єктах дослідження. Відтак поняття «тенденція» має універсальне ядро, але набуває галузевої специфіки залежно від об'єкта аналізу. Це свідчить про його міждисциплінарну цінність у наукових дослідженнях.

Розвиток міжкультурної компетентності офіцерів оперативної ланки управління є глибоко актуальною темою в умовах інтеграційних процесів та зростання значущості міжкультурної взаємодії в безпековому секторі. Отже, в цій галузі ми визначаємо поняття «тенденція» як *стійкий, спрямований процес якісних змін у змісті, формах і методах професійної підготовки військовослужбовців, що виявляється в навчальних програмах і практиках розвитку міжкультурної компетентності офіцерів оперативної ланки управління, зумовлений соціокультурними трансформаціями, міжнародним безпековим контекстом та досвідом держав-членів НАТО, і який має потенціал для інтеграції в національні системи військової освіти.*

БОК як провідний навчальний заклад у сфері професійної військової освіти в Євроатлантичному просторі відіграє ключову роль у підготовці військових фахівців для успішної участі в багатонаціональних операціях та спільних оборонних ініціативах. Сучасна безпекова ситуація зумовила необхідність уніфікованого підходу НАТО до розвитку професійних компетентностей офіцерів. У науковому контексті термін «уніфікований підхід» (unified approach) зазвичай означає скоординовану, цілісну та стандартизовану стратегію, яка об'єднує різні компоненти або учасників для досягнення спільної мети. У сфері безпеки та оборони, особливо в рамках НАТО, уніфікований підхід передбачає гармонізацію політик, процедур, стандартів та комунікаційних стратегій між державами-членами Альянсу для забезпечення ефективної спільної діяльності.

Вельяновська-Блажевська зазначає, що «уніфікований підхід у стратегічній комунікації НАТО необхідний для забезпечення узгодженості політичних повідомлень та ефективного реагування на безпекові виклики» (Blazhevska, 2015). Авторка підкреслює, що відсутність такого підходу може призвести до неузгодженості дій та послаблення позицій Альянсу на міжнародній арені.

Уніфікований підхід у контексті НАТО є ключовим елементом для досягнення оперативної сумісності, стандартизації дій та ефективної взаємодії між державами-членами в умовах сучасних безпекових викликів. Стандартизація операцій, оперативна взаємосумісність і взаємозамінність між силами союзників нині набувають першочергового значення. Для досягнення цієї мети «коледж застосував комплексний освітній підхід, який поєднує лекції, семінари, групову роботу, самостійну навчальну діяльність, аналіз конкретних випадків, практичні вправи та виїзні навчальні заходи» (Çiğirir, 2024). Освітні програми коледжу спрямовані на формування не лише професійних військових навичок, а й на розвиток критичного



мислення, здатності до стратегічної комунікації та міжкультурної взаємодії в умовах зростання міжнародної турбулентності та воєнних загроз. Теоретичні засади цих програм ґрунтуються на сучасних концепціях у сфері безпеки та оборони, військової педагогіки та міжкультурної комунікації, а методичні підходи орієнтовані на інтерактивне навчання, моделювання сценаріїв та використання досвіду практичної співпраці офіцерів із різних держав-членів НАТО та партнерів Альянсу. Вивчення теоретичних і методичних основ розвитку міжкультурної компетентності у БОК дасть змогу не лише визначити найкращі практики у підготовці офіцерів, а й запропонувати шляхи подальшого вдосконалення освітніх програм у вищих військових закладах освіти України. Якість підготовки у Коледжі отримала визнання серед військово-академічних інституцій, що підтверджується успішним навчанням військових і цивільних фахівців з Естонії, Латвії, Литви та інших держав-членів і партнерів Альянсу. Згідно зі статистикою БОК, у 2023-2024 навчальному році на Об'єднаному командно-штабному курсі навчався 71 офіцер з 14 країн світу, а у 2024-2025 навчальному році – 80 офіцерів з 15 країн. На Курсі вищого керівного складу у 2024 році навчалися 24 офіцери з 13 країн. А у 2025 році на даному курсі навчалися 28 офіцерів з 13 країн.

Змістовне наповнення навчальних програм БОК відображає актуальні потреби сучасної системи безпеки, зокрема з урахуванням досвіду, отриманого у ході повномасштабної агресії російської федерації проти України. Важливим елементом підготовки є інтеграція в освітній процес положень ключових стратегічних документів НАТО, зокрема Стратегічної концепції НАТО 2022 року (Стратегічна концепція НАТО 2022 року, 2022), яка визначає стримування і оборону, запобігання кризам, а також забезпечення стійкості як пріоритетні напрями діяльності Альянсу. Відповідно до цих орієнтирів, навчальні програми БОК включають питання стратегічної комунікації, кібербезпеки, протидії інформаційним операціям і дезінформації, що набуло особливої актуальності в умовах російсько-української війни. У контексті реалізації Ініціативи з посилення стійкості НАТО (Resilience Reference Curriculum, 2025), коледж сприяє формуванню у слухачів здатності оперативно адаптуватися до складної динаміки гібридних загроз і зміцнювати національні та колективні спроможності до стримування конфліктів та оборони. «Освітні програми для офіцерів оперативної ланки управління насамперед зосереджені на питаннях оперативного рівня ведення війни, важливою складовою їхньої підготовки є також набуття знань у галузі стратегічних концепцій і політико-економічних аспектів, оскільки ефективна оперативна діяльність вимагає розуміння та практичної реалізації стратегічних задумів на оперативному рівні» (Corum, 2012).

Крім того, застосування міждисциплінарного підходу, поєднання теоретичної підготовки з практичними компонентами, симуляціями та аналізом реальних сценаріїв бойових дій підвищує готовність слухачів до виконання завдань у складному оперативному середовищі. Термін «оперативне середовище» (operational environment) визначається як сукупність умов, обставин і впливів, які впливають на застосування військових можливостей та прийняття рішень командиром (Air Force Doctrine Publication 3-22 Foreign Internal Defense, 2020). Це включає фізичні, інформаційні, соціальні, політичні, економічні та культурні аспекти, що формують контекст, у якому плануються та проводяться військові операції. У межах діяльності НАТО, розуміння оперативного середовища є критично важливим для ефективного планування та виконання місій. «Оперативне середовище розглядається як складна,



динамічна та адаптивна система, в якій взаємодіють нові суб'єкти, як державні, так і недержавні, що вимагає від командирів глибокого розуміння не лише фізичних умов, а й людського чинника, включаючи культурні та соціальні аспекти» (The Army and Marine Corp field manual, 2014).

З огляду на складність і багатовимірність оперативного середовища, у якому офіцерам доводиться приймати рішення та керувати операціями, особливого значення набуває формування відповідних компетентностей. Саме тому значна увага в процесі військової підготовки у БОК приділяється не лише розумінню умов, в яких здійснюються військові дії, а й розвитку лідерських якостей командирів, навичок стратегічного планування та ведення операцій відповідно до стандартів НАТО. Це, у свою чергу, забезпечує необхідну спроможність офіцерів успішно діяти в умовах високої невизначеності та багатовекторних загроз.

БОК активно співпрацює з іншими освітніми та науковими центрами НАТО, зокрема Школою НАТО в Обераммергау (Школа НАТО Обераммергау, 2025) та Центром передового досвіду стратегічних комунікацій у Ризі (Центр передового досвіду стратегічних комунікацій у Ризі, 2024), що сприяє інтеграції найкращих практик та сучасних наукових досягнень у навчальні програми. Це включає впровадження модулів, присвячених стратегічним комунікаціям, інформаційним операціям та протидії дезінформації, що є критично важливими в сучасному оперативному середовищі. Завдяки цій співпраці, БОК забезпечує слухачам доступ до актуальних знань та практик, що відповідають сучасним вимогам та викликам у сфері безпеки та оборони, сприяючи підготовці офіцерів, здатних ефективно діяти в багатонаціональному та динамічному оперативному середовищі.

Особливої уваги заслуговує взаємодія БОК з країнами Бухарестської дев'ятки (B9), яка на тлі повномасштабної російсько-української війни набуває стратегічного значення для посилення східного флангу НАТО. Таке партнерство сприяє не лише підвищенню рівня оперативної взаємосумісності, а й поглибленню обміну досвідом щодо протидії спільним загрозам, що є важливою умовою для зміцнення євроатлантичної безпеки.

Синергія між освітніми ініціативами БОК та стратегічними цілями Альянсу підсилює потенціал випускників до успішної інтеграції у багатонаціональні штаби та оперативні угруповання, зміцнюючи спроможність НАТО до колективної оборони й стримування агресії в регіоні та за його межами.

Освітні програми БОК структуровані таким чином, щоб забезпечити системну підготовку офіцерів до участі в сучасних багатонаціональних операціях. Зокрема, Об'єднаний командно-штабний курс (Joint Command and General Staff Course, JCGSC) – одна з ключових програм БОК – спрямована на розвиток здатності до ефективного командування та штабної роботи на оперативно-тактичному рівні в умовах багатонаціонального середовища (Joint Command and General Staff Course, 2025). Значна частина курсу присвячена вивченню аспектів міжкультурної взаємодії, військово-політичного контексту сучасних конфліктів, а також сценарного моделювання спільних операцій, що дає змогу слухачам на практиці опанувати принципи координації зусиль у багатонаціональних структурах.

Теоретичні засади розвитку міжкультурної компетентності в рамках Об'єднаного командно-штабного курсу ґрунтуються на уявленні про міжкультурну компетентність як складову професійної компетентності, що поєднує когнітивні, комунікативні, поведінково-діяльнісні, суб'єктні та ціннісно-мотиваційні компоненти.



Концептуально курс ґрунтується на сучасних підходах до військової освіти, що визнають культурну обізнаність, емпатію, комунікативну адаптивність та толерантність ключовими характеристиками успішного військового лідера як суб'єкта міжкультурної взаємодії у багатонаціональному середовищі. Розвиток цих рис відбувається у процесі навчання, що організоване в умовах реального міжкультурного контакту та професійного діалогу між представниками збройних сил різних держав-членів і партнерів НАТО. Відомо, що у БОК отримують військову освіту оперативного рівня офіцери з найрізноманітнішим досвідом. Тому при проведенні навчань з планування операцій розкриваються підходи слухачів з точки зору збройних сил багатьох країн. На думку Корума «багатонаціональне середовище у Балтійському оборонному коледжі є дуже «освіжаючим». У таких умовах слухачі та викладачі частіше та з більшою успішністю стикаються з тим, що їх припущення ставляться під сумнів» (Cogut, 2012), що, в свою чергу розвиває у слухачів критичне мислення, лідерські та комунікативні якості.

Так, однією з найсуттєвіших тенденцій розвитку міжкультурної компетентності офіцерів можна визначити *мультинаціональну синергію оперативного планування*. Ця тенденція може бути інтерпретована як якісно новий етап розвитку міжкультурної компетентності, що передбачає цілісне поєднання національних військових культур, оперативних підходів, ціннісних орієнтацій та комунікативних стилів офіцерів із різних країн у межах єдиного планувального простору. Така синергія не зводиться до технічної уніфікації процедур або спільного використання ресурсів, а ґрунтується на глибокому розумінні культурних кодів, соціально-психологічних особливостей партнерів і здатності до рефлексивного адаптування в умовах коаліційного прийняття рішень. Декілька різних типів міркувань і типів прийняття рішень є важливими для розуміння культури, зокрема, як мислення і прийняття рішень відрізняються в різних культурах, а також як стилі міркувань і прийняття рішень можуть бути використані для створення «культурної мапи» інших людей – системи культурних уявлень, цінностей, норм і поведінкових моделей, через призму яких конкретна особа або група сприймає світ, комунікує та приймає рішення (Меєр, 2020). Міжкультурна компетентність в цьому контексті виступає не лише умовою, а й ресурсом досягнення оперативної успішності, оскільки забезпечує інтеграцію різних підходів до оцінювання обстановки, моделювання сценаріїв і розробки стратегічних альтернатив. Саме тому мультинаціональна синергія у військовому плануванні є не лише організаційним явищем, а педагогічним завданням, що вимагає спеціального навчання, виховання відповідних установок і формування інтеркультурного лідерства у майбутніх офіцерів.

Методичне забезпечення курсу передбачає реалізацію змішаної моделі навчання, яка поєднує лекційно-семінарські заняття, роботу в мультинаціональних групах (синдикатах), командно-штабні тренування, симуляції, навчальні поїздки та інші інтерактивні формати. Робота в мультикультурних командах стимулює розвиток навичок успішної міжособистісної комунікації, прийняття колективних рішень, узгодження різних культурних підходів до командування, планування та організації операцій. Такий підхід ґрунтується на засадах навчання через досвід (*experiential learning*) та соціокультурної теорії, які визнають важливість активної взаємодії з іншими культурами як умови формування стійких міжкультурних компетентностей.

Важливу роль відіграє також функціонування англомовного освітнього середовища на основі стандарту STANAG 6001 (Стандарт НАТО STANAG 6001,



2014; Course Plan 2024–2025, 2024), що підсилює не лише мовну компетентність слухачів, а й розвиває здатність до сприйняття мовного й культурного різноманіття у професійній взаємодії. Згідно з дослідженнями, проведеними в рамках Програми вдосконалення оборонної освіти НАТО (DEEP), ефективне поєднання формальної та неформальної освіти сприяє розвитку критичного мислення, адаптивності та здатності до ефективної комунікації в багатонаціональному середовищі (Jolicoeur, 2018). Участь у культурних заходах, таких як «Міжнародний вечір» (International Night), виступає інструментом неформальної освіти, що уможливлює презентацію офіцерами своєї національної культури та налагодження глибших неформальних зв'язків з представниками інших країн. Це, у свою чергу, розвиває здатність до відкритості, емпатичності, взаємоповаги та гнучкості мислення – базових складових міжкультурної компетентності (Course Plan 2024–2025, 2024). У цьому ми також вбачаємо таку тенденцію, як *інтегративна гуманітаризація професійної військової освіти в багатомовному та мультикультурному середовищі*. Ця тенденція є поєднанням формальної мовної підготовки (через стандартизовані вимоги, зокрема STANAG 6001), неформального міжкультурного навчання (через участь у культурних подіях, міжособистісну комунікацію та взаємодію), розвитку гуманітарної складової професійної підготовки офіцерів – зокрема, відкритості, емпатії, взаємоповаги до різноманіття, гнучкого мислення. Крім того, дослідження, опубліковані в «Журналі військової освіти» (Journal of Military Learning), підкреслюють важливість інтеграції міжкультурної освіти в програми професійної військової підготовки для забезпечення оперативної взаємосумісності та ефективної взаємодії в багатонаціональних операціях (Riggs, 2020).

Таким чином, Об'єднаний командно-штабний курс є не лише освітньою програмою професійної військової підготовки, а й системним засобом формування міжкультурної компетентності офіцерів через інтеграцію теоретичних основ, методів активного навчання та міжкультурного досвіду, що забезпечує їхню готовність до успішного функціонування в умовах багатонаціональних операцій і місій НАТО.

Курс вищого керівного складу (Higher Command Studies Course, HCSC, 2025) БОК розроблено як стратегічний освітній інструмент підготовки вищого керівного складу та держслужбовців еквівалентного рівня до виконання керівних функцій у сфері оборони, міжнародної безпеки та стратегічного планування (Higher Command Studies Course, 2025). Основною метою курсу є формування стратегічного мислення, розуміння глобального та регіонального безпекового середовища, а також спроможності до прийняття рішень в умовах багатонаціональної координації. За умов сучасних загроз, зокрема на тлі російсько-української війни, особливої актуальності набуває розвиток міжкультурної компетентності як складової стратегічного лідерства та ефективного цивільно-військового управління.

Теоретичне підґрунтя курсу сформоване на основі сучасних концепцій стратегічного управління, безпекових досліджень, а також теорій політико-військової взаємодії в міжкультурному контексті. Міжкультурна компетентність у цьому курсі розглядається як необхідна складова здатності до формування партнерських рішень, ведення переговорів, адаптації до багатокультурного середовища стратегічного рівня.

Методичні засади Курсу вищого керівного складу включають навчання у форматі інтерактивних стратегічних семінарів, дискусійних панелей, дослідницьких проєктів, навчальних візитів до ключових інституцій НАТО та ЄС, а також практичних вправ з кризового планування та стратегічних комунікацій (Course Plan



2025, 2025). Робота у мультинаціональному середовищі – обов’язкова складова навчального процесу – створює умови для формування практичного досвіду міжкультурної взаємодії, управління різними культурними підходами до стратегічного аналізу, інтерпретації інформації та прийняття рішень.

Окрему увагу приділено вивченню досвіду ведення міждержавної та багатонаціональної взаємодії, включно з аналізом прикладів реального оперативного управління у спільних місіях НАТО, операціях ЄС, а також міжнародних гуманітарних ініціативах. Такі приклади, розглянуті у контексті мультикультурного керівництва, дають змогу учасникам курсу осмислити вплив культурних чинників на формування стратегій і підходів до безпекової політики (Course Plan 2025, 2025).

Отже, у Курсі вищого керівного складу також виділяються особливі та актуальні тенденції розвитку міжкультурної компетентності офіцерів. Таким чином, можемо виділити тенденцію *культуроцентричності стратегічної лідерської підготовки*. У курсі HCSC міжкультурна компетентність розглядається не як допоміжна навичка, а як ключовий компонент стратегічного лідерства, що визначає здатність офіцера або держслужбовця діяти у багатонаціональному середовищі, формувати партнерські рішення, вести перемовини й управляти культурним різноманіттям. Ця тенденція відповідає концепціям міжкультурного лідерства (intercultural leadership) – здатності успішно керувати людьми з різних культурних середовищ, демонструючи чутливість до культурних відмінностей, гнучкість мислення, емпатію та готовність адаптувати стиль управління до багатокультурного контексту (Tuleja, 2021), і культурного інтелекту (cultural intelligence) як здатності конструювати інноваційні способи концептуалізації, збору даних та роботи в міжкультурному середовищі (Earley & Ang, 2003). В цьому контексті ми розглядаємо *способи концептуалізації як наукові підходи та методи, за допомогою яких здійснюється теоретичне осмислення та формулювання понять, ідей чи явищ, пов’язаних із культурним різноманіттям, комунікацією та взаємодією між представниками різних культур*.

Невід’ємною частиною Курсу вищого керівного складу є багатонаціональне середовище навчання, яке моделює умови міждержавної взаємодії та глобальних коаліцій. Це не лише засіб обміну досвідом, а й платформа для формування міжособистісної культурної чутливості та опанування навичок «менеджменту різноманіття» (diversity management) – стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, спрямованого на визнання, цінування та ефективне використання різноманітності працівників у межах організації (Yadav & Lenka, 2020), що є важливими у штабних структурах Альянсу та інших міжнародних форматах. Як висновок, можна визначити наступну тенденцію розвитку міжкультурної компетентності на Курсу вищого керівного складу – тенденцію *мультинаціоналізації стратегічного навчального середовища*.

Таким чином, Курс вищого керівного складу виконує функцію не лише стратегічної освітньої платформи, а й середовища розвитку міжкультурної компетентності на вищому командному рівні, сприяючи розвитку військових керівників стратегічного рівня і цивільних лідерів, здатних успішно діяти в межах глобальних коаліцій, міжнародних штабів і спільних оборонних ініціатив.

До навчального процесу активно інтегруються також модулі з кібербезпеки, стратегічних комунікацій та кризового реагування, що реалізуються у тісній співпраці з відповідними структурами НАТО та Центрами передового досвіду. Так, Модуль зі стратегічних комунікацій (Strategic Communication Module), зокрема у



форматі Проміжного курсу зі стратегічних комунікацій (Intermediate Strategic Communications Course) (Intermediate Strategic Communications Course, 2025), сприяє розвитку спроможностей офіцерів до ефективного формування інформаційних наративів, враховуючи культурні особливості цільових аудиторій, що є ключовим чинником успішної комунікаційної політики у межах багатонаціональних операцій.

Курс охоплює теоретичні засади стратегічної комунікації, зокрема поняття «структура стратегічних комунікацій» (STRATCOM framework), «стратегічний наратив» (STRATCOM narrative), практичні аспекти впровадження комунікаційних стратегій у військових операціях, а також детальний аналіз інформаційного середовища як чинника оперативного планування (NATO Course Catalogue ETOS, 2022). Особлива увага приділяється взаємозв'язку між стратегічною комунікацією та міжкультурною взаємодією, що відображає міждисциплінарний підхід до підготовки офіцерів у сфері сучасного інформаційного протистояння.

Навчальний процес забезпечується провідними фахівцями Центру передового досвіду НАТО зі стратегічних комунікацій (NATO STRATCOM COE), а також експертами з країн Балтії, Оперативної та Силової структур НАТО. Участь у модулі надає слухачам можливість не лише засвоїти теоретичні основи стратегічних комунікацій, а й застосувати їх у контексті багатонаціональної взаємодії, враховуючи культурну специфіку оперативного середовища, що є критично важливим для успішного функціонування в умовах гібридної війни та інформаційного протистояння.

У навчальний процес системно впроваджується концепція «навчання через дію» (learning by doing) через застосування кейс-стаді (case-study), рольових ігор, інтерактивних сценаріїв та спільного аналізу міжнародних військових кампаній. Такий практико-орієнтований підхід відповідає сучасним тенденціям військової освіти НАТО, викладеним у Директиві двостороннього стратегічного командування НАТО з питань освіти та підготовки 75-2 (BI-SC Education and Training Directive 75-2) (BI-SC Education and Training Directive 75-2, 2013), яка підкреслює необхідність розвитку адаптивного мислення, міжособистісної взаємодії та стратегічної взаємосумісності не лише технічного, а й когнітивно-поведінкового виміру підготовки військовослужбовців.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Таким чином, у статті розкрито теоретико-методичні засади розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у системі професійної військової освіти держав-членів НАТО на прикладі діяльності Балтійського оборонного коледжу в Тарту (Естонія).

Проаналізовано зміст навчальних програм БОК (JCGSC, HCSC), які інтегрують міждисциплінарний, компетентнісний підходи та принцип опори на попередній досвід. Окрему увагу приділено використанню таких форм як: робота в мультикультурних синдикатах, моделювання кризових ситуацій, рольові ігри та участь у культурних заходах, що розвивають у слухачів ключові елементи міжкультурної компетентності: відкритість, емпатію, гнучкість мислення, адаптивність. Висвітлено роль англomовного освітнього середовища, що сприяє розвитку комунікативної взаємодії в умовах культурного різноманіття, характерного для стратегічного рівня військової освіти НАТО.

Визначено ключові тенденції розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у професійній військовій освіті на прикладі БОК: мультинаціональна синергія оперативного планування, інтегративна гуманітаризація професійної



військової освіти в багатомовному і мультикультурному середовищі, культуроцентричність стратегічної лідерської підготовки, мультинаціоналізація стратегічного навчального середовища.

Доведено, що ефективне формування міжкультурної компетентності офіцерів в умовах багатонаціонального освітнього простору базується на системному поєднанні змістового наповнення навчальних програм, мультикультурного досвіду, інтерактивних форм навчання, а також акценту на розвитку лідерських та комунікативних якостей. Наголошено, що міжкультурна компетентність розглядається як ключова складова оперативної сумісності у спільних операціях держав-членів НАТО, а отже, її формування має бути інтегровано в освітні стратегії вітчизняних вищих військових закладів освіти.

Перспективами подальших розвідок вважаємо визначення та систематизацію основних тенденцій розвитку міжкультурної компетентності офіцерів на прикладі вищих військових закладів освіти інших держав-членів НАТО.

ЛІТЕРАТУРА

1. Заскалета, С. Г. (2015). *Тенденції професійної підготовки фахівців аграрної галузі в країнах європейського союзу* (Автореф. дис. докт. пед. наук). Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського.
2. Качак, Т. Б. (2021). Аналіз тенденцій як наукова проблема в літературознавчих студіях. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*, 32 (71), 1 (1), 300.
3. Локшина, О. І. (2011). Тенденція як наукова категорія порівняльної педагогіки. *Порівняльно-педагогічні студії*, 2 (8), 7–13.
4. Меєр, Е. (2020). *Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі*. (Пер. Ольга Дубчак). Київ: Наш Формат.
5. Стандарт НАТО STANAG 6001. (2014). https://nuou.org.ua/assets/documents/dodb_stanag_6001.pdf.
6. Стратегічна концепція НАТО 2022 року. (2022). https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept-ukr.pdf?
7. Центр передового досвіду стратегічних комунікацій у Ризі. (2024). <https://stratcomcoe.org/>.
8. Школа НАТО Обераммепрай. (2025). <https://www.natoschool.nato.int/>
9. Air Force Doctrine Publication (AFDP) 3-22 Foreign Internal Defense. (2020). *Understanding The Operational Environment*, 1-2.
10. BI-SC Directive 75-2 «Education and Training Directive». (2013). <https://library.net/document/qoo0l5mq-nato-unclassified-directive-october-number-education-training-directive.html>.
11. Blazhevskaya, K. V. (2015). Strategic communication in nato: need for a unified approach to security policy. *Security and Defence Quarterly*, 125–149.
12. Çilrim Toci (2024). Teaching Defence Management to Senior Level Professional Military Education at the Baltic Defence College. *4th International Conference Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation (CNDGCS'2024)* (pp. 185–193). 11 – 13 September Brno, Czech Republic.
13. Corum, J. S. (2012). Some key principles of multinational military education. *Connections. The Quarterly Journal*, 11(4), 10–26.



14. Course Plan 2024-2025. (2024) <https://www.baltdefcol.org/education/joint-command-and-general-staff-course>.
15. Course Plan 2025. (2025). https://media.voog.com/0000/0051/2796/files/HCS_C_2025_Course_Plan_27_September_2024-1.pdf.
16. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
17. Gomes N.P., & Cantú W.A. (2023). The Curiouser Nature of Trends: A Process Thesis of Sociocultural Trend Developments in Iterations of Mindsets and Practices. *Journal of Futures Studies*, 28(1), 81-88.
18. Higher Command Studies Course (HCSC). (2025). <https://www.baltdefcol.org/education/higher-command-studies-course>.
19. Intermediate Strategic Communications Course. (2025). <https://www.baltdefcol.org/education/intermediate-strategic-communications-course>.
20. Joint Command and General Staff Course (JCGSC). (2025). <https://www.baltdefcol.org/education/joint-command-and-general-staff-course>.
21. Jolicœur, P. (2018). Defense Education Enhancement Program in Ukraine: The Limits of NATO's Education Program. *Connections. The Quarterly Journal*, 17(3), 109-119.
22. NATO Course Catalogue ETOC. (2022). https://cicoe.org/wp-content/uploads/2021/11/NATO_2022_CICOE_Catalogue.pdf.
23. Resilience Reference Curriculum. (2025). https://www.nato.int/nato/_static_/fl2014/assets/pdf/2025/2/pdf/DEEP-resilience-reference-curriculum.pdf.
24. Riggs, C. (2020). Building Mutual Trust in the Classroom: Lessons for the Command and General Staff College. *Journal of Military Learning*, 68-81.
25. Tatham, S. (2008). Strategic Communications: A Primer, *ARAG Special Series 8/28*. Shrivenham: Defence Academy of the UK, 7.
26. The Army and Marine Corp field manual. (2014). *FM 3-24 Counterinsurgency defines culture for that purpose*. https://www.marines.mil/portals/1/mcwp%203-33.5_part1.pdf
27. Tuleja, E. A. (2021). Intercultural Communication for Global Business: How leaders communicate for success. *Routledge*, 307.
28. Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39 (8), 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>