

## ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИКА НАВЧАННЯ (ЗА ГАЛУЗЯМИ)

УДК 355.233:316.7

DOI <https://doi.org/10.32782/2412-9208-2026-2-29-45>

### CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF OFFICERS' INTERCULTURAL COMPETENCE: THE EXPERIENCE OF NATO MEMBER STATES' MILITARY EDUCATION AND TRAINING INSTITUTIONS

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОФІЦЕРІВ: ДОСВІД ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ І ТРЕНУВАЛЬНИХ ІНСТИТУЦІЙ ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ НАТО

**Yulia KOLODKA,**

Postgraduate Student at the  
Department of Foreign Languages,  
Educational and Research Center  
of Foreign Languages  
National Defence University  
of Ukraine  
28, Air Force Ave., Kyiv, 03049,  
Ukraine

**Юлія КОЛОДКА**

ад'юнкт кафедри іноземних мов  
Навчально-науковий центр  
іноземних мов  
Національного університету  
оборони України  
проспект Повітряних Сил, 28,  
м. Київ, 03049, Україна

[juldar525@gmail.com](mailto:juldar525@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2904-961X>

#### **ABSTRACT**

*The article examines the problem of developing intercultural competence among operational-level officers in the context of the growing role of multinational headquarters and joint operational planning. The relevance of the topic is driven by the fact that, in scholarly and applied publications, the intercultural dimension of officer training is often described in general terms, while specific educational mechanisms through which intercultural competence becomes an applied capability needed for staff work and coalition environments remain insufficiently explored. The purpose of the study is to identify current trends in the development of intercultural competence through the example of military education and training institutions of the member states of the North Atlantic Treaty Organization and to substantiate which elements of content, organization, and training methodology ensure its functional character in an officer's professional activity. The methodological framework includes content analysis of doctrinal and program materials, comparative analysis of institutional cases, and structural-functional synthesis.*

*The empirical basis was formed from publicly available descriptions of programs and courses offered by the Polish War Studies University, the Canadian Forces College, the Joint Warfare Centre, and the Centre of Excellence for civil-military cooperation in The Hague.*

*The study shows that the development of intercultural competence in contemporary professional military education is systemic and is achieved through the institutional embedding of the intercultural dimension into standardized planning procedures, collective command-and-staff training, and civil-military interaction practices. It is demonstrated that the most effective training elements are those that organize work in planning groups, stimulate negotiation and coordination, ensure consistency of terms and assumptions. It is substantiated that socio-cultural differences within such programs are treated as a planning and management factor alongside resource parameters and constraint systems. The novelty of the article lies in defining intercultural competence of operational-level officers not as a set of isolated skills, but as a functional professional quality formed through specific educational mechanisms integrated into the content, methodology, and practice-oriented training formats approximating real conditions of planning and conducting operations.*

**Key words:** *intercultural competence, operational level, professional military education, operational planning, civil-military interaction, multinational headquarters, interoperability.*

**Вступ.** Актуальність дослідження зумовлена тим, що офіцери оперативного рівня дедалі частіше працюють у багатонаціональних штабах і групах планування, де якість рішень залежить не лише від знання доктрин і процедур, а й від здатності узгоджувати сенси, домовлятися про пріоритети та діяти прийнятно для партнерів із різними професійними й національними традиціями. У таких умовах міжкультурна компетентність офіцерів поступово перетворюється на практичний компонент взаємосумісності та результативності коаліційного планування, а не на додаток до підготовки. Проблема полягає в тому, що в наукових і прикладних публікаціях міжкультурний вимір підготовки офіцерів часто описують загальними формулюваннями, тоді як менш дослідженим залишається питання, які саме елементи навчальних програм і тренувальних систем НАТО створюють стійкий ефект розвитку цієї компетентності у офіцерів оперативного рівня. Попередні дослідження і джерела, використані в статті, задають важливі опорні точки для такого аналізу: в першу чергу сучасні підходи до понятійного апарату дизайну операції та планування відповідно до стандартів НАТО, а також доктринальна база Альянсу, що визначає логіку планування, стандартизацію процесів і термінів. Додатково, на рівні методики навчання увагу привертають дослідження про сценарні активності як інструмент закріплення знань і навичок, а також ефект імерсивності та «присутності» у складних навчально-тренувальних середовищах, що важливо для аналізу тренувальних практик Об'єднаного центру бойових дій НАТО та їх впливу на взаємодію та взаємосумісність. Емпіричну основу дослідження становлять відкриті

матеріали провідних освітніх і тренувальних інституцій держав-членів НАТО: польської Академії військових мистецтв, Канадського коледжу Збройних сил, Об'єднаного центру бойових дій НАТО та Центру передового досвіду НАТО з цивільно-військового співробітництва.

**Метою статті** є визначення сучасних тенденцій розвитку міжкультурної компетентності офіцерів оперативного рівня на прикладі військових навчальних закладів і тренувальних інституцій держав-членів НАТО та обґрунтування того, які навчальні механізми забезпечують її прикладний (функціональний) характер у штабній діяльності. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1) проаналізувати доктринально-методологічні засади підготовки офіцерів оперативного рівня;

2) здійснити порівняльний аналіз навчальних програм і тренувальних практик обраних інституцій;

3) визначити, які елементи змісту й організації навчання найбільш безпосередньо пов'язані з розвитком міжкультурної компетентності офіцерів;

4) узагальнити ключові тенденції розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у сучасній професійній військовій освіті НАТО.

**Методи та методики дослідження.** Дослідження виконано як теоретико-методологічний аналіз із використанням трьох методик, що взаємодоповнюються: контент-аналіз (виокремлення ключових категорій у доктринах і програмах), порівняльний кейс-аналіз (зіставлення моделей підготовки в обраних інституціях), структурно-функціональний синтез (узагальнення зв'язків між елементами навчання та проявами міжкультурної компетентності офіцерів).

**Результати та дискусії.** У контексті дослідження сучасних тенденцій розвитку міжкультурної компетентності офіцерів оперативного рівня особливий інтерес становлять ті військові навчальні заклади держав-членів НАТО, які поєднують національну систему підготовки з доктринальною основою Альянсу та орієнтуються на практичну взаємосумісність у професійній діяльності. Аналіз навчальних програм курсів провідних військових навчальних закладів держав-членів НАТО дає змогу простежити як міжкультурна компетентність офіцерів переходить із декларативної площини у вимір професійних компетентностей, необхідних для спільного планування, координації та ухвалення рішень у багатонаціональному середовищі. Саме тому доцільним є звернення до прикладу польської Академії військових мистецтв (Akademia Sztuki Wojennej, ASzWoj), де в підготовці офіцерів акцентовано поєднання національних потреб безпеки з вимогами союзницьких зобов'язань. Академію можна вважати інституційним майданчиком, де розвиток міжкультурної компетентності реалізується не через ізольовані тема-

тичні модулі, а через інтеграцію її в логіку оперативного планування та командно-штабних процедур. Відповідно, увага зосереджується на курсі оперативного планування, де доктрина виступає одночасно нормативним орієнтиром і «спільною мовою» взаємодії планувальних груп. Такий підхід дає змогу показати, що міжкультурна компетентність офіцерів на оперативному рівні проявляється як здатність забезпечити узгодженість сенсів, прийнятність рішень для партнерів та успішність коаліційного плану в умовах обмеженого часу й невизначеності. Крім того, зростання ролі процедурно-діяльнісних методик навчання є інструментом для взаємосумісності та довіри в багатонаціональних штабах. У дослідженні представлено характеристику навчальної програми курсу в Академії та обґрунтовано її потенціал як інструмента розвитку міжкультурної компетентності офіцерів оперативного рівня.

Навчальна програма Курсу оперативного планування з використанням процедур COPD в Академії військових мистецтв, розроблена на основі Директиви з комплексного планування операцій (Comprehensive Operations Planning Directive, COPD). «COPD пояснює оперативне планування комплексно в постійній взаємодії між різними рівнями, такими як: стратегічний політичний, стратегічний військовий, оперативний та тактичний рівні» [1, с. 30]. COPD – це директива, що дає спільне бачення принципів та підходів до планування і навчання в міжнародній військовій системі НАТО. Цей документ спрямований на стандартизацію процедур і «застосовується під час операцій, навчань і тренувань» [9, с. 3]. Зміст курсу забезпечує набуття слухачами практичних навичок і розширення теоретичних знань, необхідних для виконання в перспективі основних завдань оперативного планування та командування. Мета курсу – «набуття компетентностей, які дають змогу у професійній діяльності повною мірою використовувати потенціал НАТО для оборони Республіки Польща, і водночас розробляти національні плани та спроможності так, щоб повністю виконувати зобов'язання країни перед Альянсом» [20]. Крім того, Академія сприяє розвитку та зміцненню військової безпеки Республіки Польща, Європейського Союзу та НАТО через наукові дослідження, експертну діяльність у галузі науки та управління безпекою, а також навчання військових та державних службовців для потреб системи національної безпеки. Отже, структура курсу, побудованого за принципами COPD, безпосередньо сприяє розвитку міжкультурної компетентності офіцерів, оскільки слухачі у процесі навчання опановують не просто теоретичні знання про культуру, а здатність працювати за стандартними процедурами НАТО так, щоб різні національні стилі мислення, аргументації та висновки перетворилися на узгоджене штабне рішення. У межах оперативного рівня між-

культурна компетентність офіцерів проявляється передусім у вигляді злагодженої взаємодії: COPD визначає спільні етапи роботи та типові процедури, однак їх зміст полягає в колективній діяльності через уточнення термінів, обговорення припущень, коректне тлумачення обмежень і забезпечення єдності трактувань у межах планувальної групи. Саме тому COPD, виконуючи роль спільної мови, не нівелює культурні відмінності, а робить їх керованими завдяки процедурній визначеності та вимогам до прозорості аргументації.

У межах Курсу оперативного планування з використанням процедур COPD в Академії військових мистецтв однією з ключових практичних вимог, що цілеспрямовано відпрацьовується, є коаліційне ухвалення рішень в умовах обмеженого часу та невизначеності. Розроблення варіантів дій (Course of Action, COA), їх порівняння, обґрунтування і відбір у межах COPD-логіки за своєю природою є переговорним процесом, у якому зіштовхуються відмінні підходи до оцінювання ризику, розстановки пріоритетів, розуміння прийнятної ціни успіху та моделей лідерства. «Варіант дій – варіант подій у процесі оцінювання ситуації, який дасть змогу виконати або сприяти виконанню місії чи завдання, і на основі якого розробляється детальний план» [2, с. 35]. У цьому контексті міжкультурна компетентність офіцера виступає у ролі фасилітації дискусії в багатонаціональній групі, попередження та деескалації непорозуміння, підтримки інклюзивного характеру обговорення та забезпечення прийнятності рішень для партнерів із різними професійними й національними традиціями штабної роботи.

В описі підготовки офіцерів у Академії особлива увага приділяється взаємосумісності збройних сил серед держав-членів НАТО, що підкреслюється з одного боку, здатністю максимально використовувати потенціал НАТО для потреб оборони держави, а з іншого – умінням проєктувати національні плани та спроможності так, щоб повною мірою виконувати союзницькі зобов'язання. Така постановка завдання безпосередньо пов'язує оперативне планування з міжкультурною компетентністю, адже зв'язок між стандартами НАТО та національними практиками завжди є одночасно процедурним і соціальним процесом, що передбачає узгодження очікувань, стилів штабної взаємодії, режимів відповідальності, а також управління національними обмеженнями у спосіб, що не підриває довіру та не знижує успішність коаліційного плану. У доктринальному формулюванні НАТО національними обмеженнями є «обмеження, накладені на застосування національних військових елементів, що роблять внесок у багатонаціональну операцію» [18, с. 28], і такі обмеження можуть звужувати здатність контингенту виконувати певні завдання або місії, тому командири/штаби мають знати обмеження партнерів і враховувати їх під час планування.

Теоретичні аспекти Курсу оперативного планування з використанням процедур COPD визначаються його опорою на доктрини НАТО, у межах яких оперативне планування розглядається як комплексний процес у взаємодії стратегічного політичного, стратегічного військового, оперативного та тактичного рівнів, а також як механізм забезпечення взаємосумісності між союзницькими стандартами й національними практиками планування та розвитку спроможностей.

Методичні засади курсу характеризуються практико-орієнтованою організацією навчання, де засвоєння теорії безпосередньо пов'язується з відпрацюванням стандартних COPD-процедур і виробленням штабних продуктів зокрема через виконання ключових дій планування, що відповідають логіці аналізу операцій, розроблення/порівняння варіантів дій та підготовки планувальних рішень. Такий підхід створює умови для цілеспрямованого розвитку міжкультурної компетентності офіцерів через колективну роботу планувальної групи, узгодження термінів і припущень, обґрунтування рішень та їх прийнятність для партнерів із різними професійними й національними традиціями штабної діяльності.

Для поглиблення порівняльного аналізу доцільно співвіднести наведений приклад польської Академії військових мистецтв із досвідом іншого закладу держави-члена НАТО, де розвиток міжкультурної компетентності офіцерів формалізовано на рівні програмних цілей, результатів навчання та системи оцінювання. У цьому контексті показовим є Канадський військовий коледж (Canadian Forces College, CFC) [5], зокрема Програма підготовки командування об'єднаного штабу (далі – ППКОШ) (Joint Command and Staff Programme, JCSP). Коледж цілеспрямовано готує офіцерів до служби в оперативних і стратегічних штабах у складних об'єднаних, міжвідомчих і багатонаціональних умовах, де міжкультурна компетентність офіцерів є безпосередньо інтегрованою у професійну діяльність.

Канадський військовий коледж демонструє показовий для держав-членів НАТО підхід до розвитку міжкультурної компетентності офіцерів оперативного рівня через інтеграцію цієї компетентності в цілі та результати професійної військової освіти. Мета ППКОШ – «підготовка старших офіцерів, відібраних до командувань та служб у штабах оперативного та стратегічного рівнів, що досягається, зокрема, через поглиблене розуміння спільних, міжвідомчих, багатонаціональних операцій, а також розвиток інтелектуальної спроможності, критичного мислення, планування й комунікацій» [21, с. 4]. Зміст програми вибудований як цілісний освітній процес із наскрізними ідеями, тобто міждисциплінарними зв'язками між курсами, які забезпечують накопичувальний ефект розвитку військово-професійних компетентностей. Саме така архітек-

тура програми дає змогу трактувати міжкультурну компетентність офіцерів не як окремий факультативний блок, а як функціональну умову успішного штабного мислення, взаємосумісності та командної взаємодії в коаліційному контексті.

Теоретичні основи розвитку міжкультурної компетентності у ППКОШ розкриваються через програмні цілі й результати навчання, де міжкультурна взаємодія у національному та багатокультурному середовищі є нормативною рамкою професійної придатності офіцера. Зокрема, у блоці ППКОШ Командування та лідерство (С1) визначено «концептуальні засади лідерства і командування, необхідні для успішної взаємодії в інституційному, оперативному та міжкультурному контекстах, а також аналіз чинників і обмежень, що впливають на командування в багатосуб'єктних і багатокультурних середовищах сучасних операцій» [21, с. 5]. У блоці Навички спілкування (С2) комунікаційна компетентність (усна/письмова, публічні комунікації, аргументація, ухвалення рішень) прямо пов'язана зі «здатністю офіцерів діяти результативно в інституційному, оперативному та міжкультурному контекстах, що фактично є основою міжкультурної взаємодії в штабі» [21, с. 6]. Важливо, що в програмній політиці ППКОШ окремо виділено теми, які безпосередньо підсилюють міжкультурний вимір підготовки: безпека людини, різноманіття та інклюзія, повага до особистості, а також робота в етично й морально неоднозначних ситуаціях. Теоретичне наповнення підтримується й конкретними курсами: наприклад, курс Лідерства (DS555) прямо включає «культурне різноманіття як предмет аналізу, що дає змогу концептуалізувати міжкультурні виклики не на рівні загальних норм, а як елемент лідерських моделей і практик військової співпраці» [21, с. 20].

Методичні основи описані через поєднання таких форматів навчання як аудиторна робота, використання цифрових засобів, індивідуальні дослідження, а також через домінування групових і практико-орієнтованих методів. Типові види навчальної діяльності (синдикатні дискусії, семінари, кейс-стаді, рольові інтерактивні вправи у змодельованих сценаріях) визначають «тренувальне поле» для реальних процесів міжкультурної взаємодії: узгодження значень і термінів, переговорів щодо пріоритетів, координації між учасниками з різним досвідом і організаційною культурою, а також формування спільного рішення в умовах часових обмежень. Окремо підкреслено значущість досвідного навчання, яке є безпосередньо пов'язаним з навчальною програмою та розглядається як необхідна умова для досягнення цілей підготовки. Для розвитку міжкультурної компетентності офіцерів принципим є й те, що блок Планування військових операцій (С3) [21, с. 7] спрямований на планування об'єднаних операцій на оперативному рівні та здатність командувати

об'єднаною групою з планування операцій<sup>1</sup> (Joint Operations Planning Group, JOPG), включно з інтеграцією інтересів зовнішніх сторін. Таким чином, міжкультурна компетентність офіцерів є ознакою військового професіоналізму та переходить у практичну площину штабного планування, в якій соціокультурні відмінності є одним із визначальних чинників нарівні з ресурсними параметрами та системою обмежень. Завершенням ППКОШ є Заключна вправа<sup>2</sup>, у межах якої групи планування аналізують реальну комплексну проблему, використовують процес оперативного планування<sup>3</sup> як рамку, водночас застосовуючи додаткові аналітичні підходи та інструменти колективного осмислення для уточнення проблемного поля й ухвалення обґрунтованих рішень, що сприяє розвитку когнітивної гнучкості та взаємосумісності у багатокультурних групах.

Міжкультурний елемент не виділяється в автономний тематичний блок, а системно формалізується у програмних цілях, результатах навчання і реалізується через наскрізну логіку підготовки до штабної діяльності в об'єднаних, міжвідомчих і багатонаціональних умовах.

Ще однією інституцією Альянсу, діяльність якої безпосередньо пов'язана з підготовкою штабів оперативного та стратегічного рівнів до дій у багатонаціональному середовищі є Об'єднаний центр бойових дій НАТО (даді – ОЦБД) (NATO Joint Warfare Centre, JWC) у Ставангері (Норвегія). На рівні організаційної моделі ОЦБД позиціонується як ключова інституція, що концентрує підготовку НАТО для повного спектра планування операцій на оперативному й стратегічному рівнях та як еле-

---

<sup>1</sup> «Об'єднана група з планування операцій – група планування об'єднаних операцій НАТО, яка займається розробкою планів на оперативному рівні, керує призначеними плановими заходами, забезпечує ресурсами та здійснює управління підпорядкованими групами планування, а також координує планову діяльність з іншими штабними управліннями» [3, с. 94].

<sup>2</sup> «Заключна вправа – завершальне, комплексне моделювання або проєкт, розроблений для перевірки та закріплення знань, навичок і здібностей до ухвалення рішень після завершення навчальної програми. Вона часто використовується в межах професійного розвитку, реагування на надзвичайні ситуації та в академічному середовищі. Вправа вимагає від учасників застосування накопичених знань у реалістичних і складних сценаріях»[11, с. 219].

<sup>3</sup> «Процес оперативного планування (OPP) є логічною послідовністю когнітивних процесів та пов'язаних з ними процедур, що здійснюються командувачами та штабами з метою аналізу ситуації, визначення вимог до місії та вибору найкращого способу виконання поставлених завдань і досягнення бажаного кінцевого військового результату. Включає визначення військових сил і засобів, необхідних для проведення операції, а також планування їх розгортання та застосування. Застосовується до всіх видів діяльності з оперативного планування на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях командування в межах Військового командування НАТО, а також до відповідних елементів структури сил НАТО» [4, с. 32].

мент командування НАТО, що підтримує місії Верховного головнокомандувача Об'єднаних збройних сил НАТО з питань трансформації (SACT) і Верховного головнокомандувача Об'єднаних збройних сил НАТО в Європі (SACEUR) та підвищує готовність штабів НАТО перед розгортанням операцій [19]. ОЦБД має багатонаціональний склад (18 держав, представлених у структурі Центру), що формує стале робоче середовище, у якому міжкультурна взаємодія відбувається не епізодично, а є повсякденною нормою професійної співпраці.

Ключовим механізмом розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у ОЦБД є тренувальна система, яка моделює не лише бойову, а й політико-інформаційну та цивільно-військову складову операцій [22, с. 54]. ОЦБД одночасно керує комплексом функцій, які разом створюють імерсивне середовище<sup>4</sup> навчання, де тренувальній групі необхідно взаємодіяти з багатьма типами учасників і каналами впливу. Зокрема, Організація з контролю тренувань (EXCON) – є центральною ланкою управління тренуваннями та формується як різномісна команда, що може залучати персонал з усього Альянсу та партнерських організацій і поєднувати у спільному процесі функціональні групи реагування, експертів з конкретних питань, виконавців бойових завдань та навіть учасників, що не належать до НАТО. Всі вони забезпечують для тренувальної групи послідовну й прозору логіку навчальної гри. Для офіцерів це означає систематичне відпрацювання навичок координації, міжкультурної взаємодії, уточнення сенсів і узгодження пріоритетів у багатосуб'єктному та міжкультурному середовищі, де різні професійні та національні підходи на планування операцій мають перетворюватися на єдине операційне рішення.

Окрему роль у розвитку міжкультурної компетентності відіграє те, що ОЦБД цілеспрямовано відтворює політичний та цивільний виміри сучасних операцій. Вища ланка контролю (HICON) копіює вищі політичні та військові штаби та забезпечує зв'язок між політичним рівнем, Верховним штабом Об'єднаних збройних сил НАТО в Європі та оперативними командами, тим самим вбудовуючи в навчання вимоги легітимності, політичної доцільності та узгодженості з керівними документами. Так звана «Сіра ланка», у свою чергу, відтворює ключових лідерів НАТО і тих держав, що не належать до НАТО та міжнародні організації (ООН, ЄС, МКЧХ та інші міжнародні та неурядові організації), з якими штаб у реальних операціях змушений вибудовувати взаємодію. Така модель тренувань виводить міжкультурну компетентність офіцерів за межі «вну-

---

<sup>4</sup> Імерсивне середовище – віртуальне або проєкційно-віртуальне середовище, яке «обгортає» користувача потоком сенсорних стимулів і підтримує взаємодію, завдяки чому виникають занурення у змодельоване середовище та пов'язане з ним відчуття присутності [10, с. 21].

трішньої» багатонаціональної взаємодії та робить її компетентністю зовнішніх зв'язків і цивільно-військового узгодження. Додатково медіасимуляція (телебачення, онлайн-новини, соціальні мережі, елементи оцінювання суспільних настроїв) переводить рішення штабу у площину культурно зумовленого сприйняття, оскільки слухачі отримують результати управлінських рішень у вигляді реакцій різних аудиторій та інформаційного протистояння. У підсумку розвиток міжкультурної компетентності офіцерів впливає на здатність одночасно діяти в коаліційній структурі, враховувати точки зору цивільних партнерів і керувати інформаційною складовою операції без руйнування довіри між союзниками та між штабом у середовищі планування і проведення операцій.

Підготовка ОЦБД сприяє розвитку міжкультурної компетентності офіцерів через поєднання трьох взаємопов'язаних підходів: багатонаціональність як постійна організаційна умова роботи, колективне тренування штабів у форматі великих командно-штабних навчань на оперативному й стратегічному рівнях, а також сценарно-рольове відтворення політичних, цивільно-військових та інформаційних вимірів планування та проведення операцій, що спонукає офіцерів розв'язувати завдання не лише посилаючись на доктрини, а й культурно та політично прийнятно. Під час участі офіцерів у тренуваннях ОЦБД, доцільно зауважити, що міжкультурна компетентність слухачів вже не вважається загальною комунікативною якістю, а є складовою безздатності й взаємосумісності штабів. Розвиток міжкультурної компетентності офіцерів відбувається в умовах наближених реальної операції, де культурні відмінності, цивільно-військова взаємодія та інформаційні ефекти інтегруються в саме ядро навчального задуму і стають важливими умовами планування та управління нарівні з ресурсами, обмеженнями й оперативними ризиками.

Водночас підготовка до діяльності в багатонаціональному середовищі не вичерпується лише командно-штабними тренуваннями, які забезпечує ОЦБД, оскільки реальні операції НАТО системно передбачають взаємодію з цивільним населенням, міжнародними організаціями та органами влади. Тому логічним продовженням дослідження є звернення до спеціалізованої інституції, яка сприяє розвитку міжкультурної компетентності офіцерів через інструменти цивільно-військової взаємодії, комунікації та координації в комплексному операційному середовищі. Освітні програми Центру передового досвіду НАТО з цивільно-військового співробітництва у м. Гаага (далі – Центр) (NATO Civil-Military Cooperation Centre of Excellence, NATO CIMIC COE) [8] спрямовані на розвиток здатності офіцерів успішно виконувати обов'язки під час взаємодії військових і цивільних структур у багатокультурних та багатосуб'єктних контингентах. Центр функціонує як багатонаціо-

нальний осередок підготовки у сфері цивільно-військової взаємодії за фінансування та керування країн-спонсорів і формально не входить до командної структури НАТО. Ідеєю Центру є залучення якомога більшої кількості держав-спонсорів для накопичення досвіду та посилення ролі Центру у створенні принципів цивільно-військової взаємодії. Крім того Центр створює інституційні передумови для стійкого міжкультурного середовища, у якому офіцери й цивільні фахівці опановують спільні стандарти взаємодії та дотримуються єдиної мети у сфері цивільно-військового співробітництва. Центр працює як освітній майданчик, орієнтований на поєднання фахівців і їх колективних знань у галузі цивільно-військового співробітництва [7].

Теоретичною основою курсів Центру є доктринально закріплене розуміння того, що результативність операцій значною мірою залежить від здатності військових структур інтегрувати цивільні чинники середовища та вибудовувати взаємодію з невійськовими акторами. У Довіднику з цивільно-військового співробітництва Центру цивільно-військову взаємодію (civil-military interaction, CMI) визначено як «діяльність між військовими органами НАТО та невійськовими суб'єктами, спрямовану на формування взаєморозуміння, що підвищує результативність кризового менеджменту та запобігання конфліктам або їх врегулювання» [6, с. 14]. Цивільно-військовий зв'язок потребує спеціальної освіти й підготовки для належної взаємодії з невійськовими суб'єктами, тобто міжкультурна компетентність сторін тут фактично постає не додатковою навичкою, а професійною передумовою виконання штабних функцій у середовищі багатьох культур.

Методично курси Центру виступають практико-орієнтованою багаторівневою системою підготовки, що охоплює тактичний, оперативний та стратегічний рівні. Навчання реалізується у форматах конференцій, практичних семінарів і навчальних вебінарів. Важливо, що спектр освітніх заходів Центру включає курси, де розвиток міжкультурної компетентності слухачів визначено як безпосередній результат навчання. В інших курсах міжкультурний вимір інтегровано в ключові змістові модулі, зокрема у військово-професійну взаємодію, переговорні практики, посередництво, роботу з цивільними чинниками операційного середовища та аналіз когнітивних упереджень.

Найбільш релевантним для офіцерів оперативного рівня є Курс вищого командування НАТО з цивільно-військового співробітництва (NATO CIMIC Higher Command Course, NCHCC) [15], що готує персонал цивільно-військового співробітництва зі складу структур НАТО (NATO Command Structure/ NATO Force Structure), а також структур, що не належать до НАТО і цивільних учасників до підготовки, планування та здійснення цивільно-військової діяльності в повному спектрі багатодомених

операцій. Курс прямо орієнтований на процес оперативного планування і штабні процедури та формує готовність діяти на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях у динамічному складному середовищі. Розвитку міжкультурної компетентності слухачів сприяє те, що курс створює навчальні умови для взаємодії військових і цивільних суб'єктів через комплексний підхід та розвиває здатність узгоджувати рішення і налагоджувати взаємодію між носіями різних організаційних культур і норм.

Курс для співробітників штабу НАТО з питань цивільно-військового співробітництва (NATO CIMIC Staff Worker Course, NCSWC) [17] сприяє розвитку міжкультурної компетентності офіцерів через інтеграцію міжкультурного виміру в повсякденні штабні процеси. У переліку навчальних тем є застосування навичок комунікації та ведення переговорів на всіх рівнях взаємодії, а також окремо – здатність надавати консультації з культурних питань штабу і підвищувати культурну обізнаність персоналу. Це уможливорює трактувати курс як інструмент формування вимог до штабних посад, де міжкультурна компетентність проявляється не лише в індивідуальних якостях офіцера, а й у здатності вбудовувати культурні аспекти в процедури ухвалення рішень, інформаційний менеджмент і формування спільної оперативної картини (COP). Спільною оперативною картиною вважається «оперативна картина, яка адаптована до потреб користувача та ґрунтується на спільних даних та інформації, якими обмінюється більше ніж одне командування» [2, с. 29].

Курс НАТО з питань цивільно-військового співробітництва (NATO CIMIC Liaison Course, NCLC) [16] є прямим «тренажером» для розвитку міжкультурної компетентності слухачів, оскільки готує чинних і майбутніх офіцерів з цивільно-військового співробітництва до виконання завдань цивільно-військового зв'язку на тактичному та оперативному рівнях у складних операційних середовищах. Навчання забезпечується за участю фахівців з комунікації, ведення переговорів і медіації, а слухачі не лише засвоюють теорію, а й набувають практичного досвіду саме в міжкультурній взаємодії. Таким чином, курс інституційно переводить міжкультурну компетентність офіцерів у формат професійної характеристики, де результатом є здатність підтримувати структуру координації між штабом і цивільними чи партнерськими структурами, забезпечувати між ними взаєморозуміння та запобігати комунікаційним невдачам.

Курс НАТО з цивільно-військового співробітництва у польових умовах (NATO CIMIC Field Worker Course, NCFWC) [13] сприяє розвитку міжкультурної компетентності у тих категорій військовослужбовців і цивільних службовців, які є фахівцями з цивільної та військової безпеки, проводять діяльність цивільної та військової безпеки в повному спектрі військових дій у мирний час, у кризових ситуаціях та у конфліктах. Курс включає модулі Міжкультурної компетентності та Міжкультурної комунікації,

ведення переговорів з невійськовими суб'єктами та підтримує практико-орієнтоване багатонаціональне навчальне середовище. Саме поєднання доктринальних стандартизованих вимог НАТО (звітність, матриці зв'язку, процеси) із тренуванням реальної взаємодії з різнорідними цивільними суб'єктами створює методичну основу для розвитку міжкультурної компетентності офіцерів як операційної навички, що забезпечує правомірність і результативність взаємодії у зоні проведення операцій.

Курс для функціональних фахівців НАТО з цивільно-військового співробітництва (NATO CIMIC Functional Specialist Course, NCFSC) [14] є показовим у контексті розвитку міжкультурної компетентності слухачів тим, що системно інтегрує цивільну експертизу у військові штабні процеси. Курс передбачає навчання у малих багатонаціональних групах, зосереджує увагу на чутливості до культурно різноманітних середовищ і прямо декларує розвиток міжкультурних компетентностей для здійснення успішної міжкультурної взаємодії. Крім того, курс пояснює, як працюють механізми НАТО, ЄС та ООН, що допомагає офіцерам і цивільним фахівцям взаємодіяти більш успішно у багатосторонніх форматах, де важливими є не лише національні відмінності, а й правила та традиції самих організацій.

Окрему роль відіграє Курс НАТО з аналізу та оцінювання цивільно-військового співробітництва (NATO CIMIC Analysis and Assessment Course, NCAAC) [12], в якому розвиток міжкультурної компетентності відіграє аналітичну роль. Курс орієнтований на внесок у військове ухвалення рішень системного розуміння впливу цивільних факторів на операційне середовище. Тематикою курсу є виявлення й нейтралізація упереджень, евристик і когнітивних пасток, що шкодять критичному мисленню, а також принципи спільного аналізу. Для розвитку міжкультурної компетентності слухачів це має подвійний ефект: по-перше, підвищує якість інтерпретації цивільного середовища, по-друге, підтримує колективну багатонаціональну та міжвідомчу узгодженість аналітичних висновків, що є основою довіри та взаємосумісності в штабі.

Таким чином, у підсумку порівняльного аналізу, можна виокремити дві наскрізні тенденції розвитку міжкультурної компетентності офіцерів оперативного рівня, що простежуються у всіх розглянутих навчальних і тренувальних інституціях. Перша тенденція полягає в тому, що відбувається *інституційна інтеграція розвитку міжкультурної компетентності офіцерів в саму основу професійної підготовки*. Друга тенденція полягає у *зміщенні акценту від переважно теоретичного засвоєння знань до практико-орієнтованого розвитку міжкультурної компетентності через колективну діяльність у групах планування та в умовах, максимально наближених до реального операційного середовища*. У таких умовах міжкультурна компетентність офіцерів визнача-

ється не лише рівнем комунікативних умінь, а й здатністю налагоджувати взаєморозуміння між різними інституціями, керувати культурно зумовленими ризиками під час взаємодії та підвищувати обґрунтованість рішень завдяки зменшенню упередженості й формуванню спільного бачення цивільного середовища.

**Висновки.** Аналіз доктринально-методологічних засад НАТО засвідчив, що міжкультурний вимір вбудований у логіку коаліційного планування як вимога до узгодження сенсів, прийнятності рішень для партнерів і врахування обмежень та цивільних чинників. Порівняння кейсів Академії військових мистецтв, Канадського коледжу Збройних сил, Об'єднаного центру бойових дій НАТО та Центру передового досвіду з цивільно-військового співробітництва виявило спільну закономірність: розвиток міжкультурної компетентності офіцерів здійснюється через стандартизовані процедури планування, колективні командно-штабні тренування та практики взаємодії в багатосуб'єктному середовищі. Найбільш результативними виявляються елементи навчання, які організують групову роботу, переговори й координацію. Інституційне вбудовування розвитку міжкультурної компетентності офіцерів у зміст і методику підготовки як складової взаємосумісності та успішності роботи штабів відіграє безсумнівно вагомий роль у підвищенні якості коаліційного планування та ухвалення рішень на оперативному рівні, зміцненні довіри між партнерами, зниженні ризиків комунікаційних збоїв і непорозумінь, а також у забезпеченні узгодженості дій військових і цивільних суб'єктів у комплексному операційному середовищі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою результативності окремих навчальних механізмів і з адаптацією найкращих практик НАТО до національних систем підготовки з урахуванням потреб участі у роботі багатонаціональних штабів і спільних операціях.

### Література

1. Собора А.І., Акимов О.О., Холодний Р.В. Понятійний апарат дизайну операції відповідно до стандартів НАТО. *Випробування та сертифікація*. № 3(5). 2024. С. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.37701/ts.05.2024.04>
2. AAP-06. Edition 2020. NATO glossary of terms and definitions (english and french). 2020. 273 p.
3. Allied joint doctrine for the conduct of operations. AJP-3. Edition C. Version 1. 164 p.
4. Allied joint movement and transportation doctrine. AJP- 4.4. Edition B. Version 1. 2013. 90 p.
5. Canadian Forces College. URL: <https://www.cfc.forces.gc.ca/254-eng.html>.
6. CIMIC Handbook. Hague: Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. 2025. 90 p.
7. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. History. URL: <https://www.cimic-coe.org/about/history/>.
8. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. URL: <https://www.cimic-coe.org/>.
9. Comprehensive operations planning directive. Version 3.1. 13 October 2023. 412 p.

10. Cummings J.J., Bailenson J.N. How Immersive Is Enough? A Meta-Analysis of the Effect of Immersive Technology on User Presence. *Media Psychology*. 2015. 38 p.
11. Grant B.S. A comprehensive set of scenario activities aligned to objectives designed to reinforce knowledge and skills at the end of a sequence of training. *Cases on Performance Improvement Innovation*. 2020. P. 208-228.
12. NATO CIMIC Analysis and Assessment Course. URL: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-analysis-and-assessment-course/>.
13. NATO CIMIC Field Worker Course. URL: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-field-worker-course/>.
14. NATO CIMIC Functional Specialist Course. URL: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-functional-specialist-course/>.
15. NATO CIMIC Higher Command Course. URL: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-higher-command-course/>.
16. NATO CIMIC Liaison Course. URL: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-liaison-course/>.
17. NATO CIMIC Staff Worker Course. URL: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-staff-worker-course/>.
18. NATO STANDARD AJP-3.2 Allied joint doctrine for land operations. Edition B. Version 1. February 2022. 144 p.
19. NATO's Joint Warfare Centre. URL: [https://www.jwc.nato.int/about/who-we-are/?utm\\_source](https://www.jwc.nato.int/about/who-we-are/?utm_source).
20. Strategia Akademii sztuki Wojennej. URL: <https://www.wojsko-polskie.pl/aszwoj/o-akademii-strategia/>.
21. Syllabus of Joint Command And Staff Programme (JCSP). 2025. 49 p. URL: <https://www.cfc.forces.gc.ca/118/50/cfc300-50-eng.pdf>.
22. The JWC's 11 Core Exercise Functions. *The Three Swords*. 2023. P. 53–57.

### References

1. Sobora, A. I., Akymov, O. O., & Kholodnyi, R. V. (2024). Poniatiyni aparat dyzainu operatsii vidpovidno do standartiv NATO. [Conceptual framework for mission design in accordance with NATO standards]. *Vyprovuvannia ta sertyfikatsiia*, (3(5)), 30–39. [in Ukrainian].
2. North Atlantic Treaty Organization. (2020). NATO glossary of terms and definitions (English and French) (AAP-06, Edition 2020). [in English].
3. North Atlantic Treaty Organization. (n.d.). Allied joint doctrine for the conduct of operations (AJP-3, Edition C, Version 1). [in English].
4. North Atlantic Treaty Organization. (2013). Allied joint movement and transportation doctrine (AJP-4.4, Edition B, Version 1). [in English].
5. Canadian Forces College. (n.d.). Canadian Forces College. Retrieved from: <https://www.cfc.forces.gc.ca/254-eng.html>. [in English].
6. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (2025). CIMIC handbook. The Hague: Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. [in English].
7. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (n.d.). History. Retrieved from: <https://www.cimic-coe.org/about/history/>. [in English].
8. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (n.d.). Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. Retrieved from: <https://www.cimic-coe.org/>. [in English].
9. North Atlantic Treaty Organization. (2023, October 13). Comprehensive operations planning directive (Version 3.1). [in English].
10. Cummings, J. J., & Bailenson, J. N. (2015). How immersive is enough? A meta-analysis of the effect of immersive technology on user presence. *Media Psychology*. [in English].

11. Grant, B. S. (2020). A comprehensive set of scenario activities aligned to objectives designed to reinforce knowledge and skills at the end of a sequence of training. In *Cases on Performance Improvement Innovation* (pp. 208–228). [in English].
12. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (n.d.). *NATO CIMIC Analysis and Assessment Course*. Retrieved from: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-analysis-and-assessment-course/>. [in English].
13. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (n.d.). *NATO CIMIC Field Worker Course*. Retrieved from: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-field-worker-course/>. [in English].
14. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (n.d.). *NATO CIMIC Functional Specialist Course*. Retrieved from: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-functional-specialist-course/>. [in English].
15. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (n.d.). *NATO CIMIC Higher Command Course*. Retrieved from: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-higher-command-course/>. [in English].
16. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (n.d.). *NATO CIMIC Liaison Course*. Retrieved from: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-liaison-course/>. [in English].
17. Civil-Military Cooperation Centre of Excellence. (n.d.). *NATO CIMIC Staff Worker Course*. Retrieved from: <https://www.cimic-coe.org/courses/nato-cimic-staff-worker-course/>. [in English].
18. North Atlantic Treaty Organization. (2022, February). *Allied joint doctrine for land operations (AJP-3.2, Edition B, Version 1)*. [in English].
19. NATO Joint Warfare Centre. (n.d.). *NATO's Joint Warfare Centre (Who we are)*. Retrieved from: [https://www.jwc.nato.int/about/who-we-are/?utm\\_source](https://www.jwc.nato.int/about/who-we-are/?utm_source). [in English].
20. Akademia Sztuki Wojennej. (n.d.). *Strategia Akademii Sztuki Wojennej*. Retrieved from: <https://www.wojsko-polskie.pl/aszwoj/o-akademii-strategia/> [in English].
21. Canadian Forces College. (2025). *Syllabus of Joint Command and Staff Programme*. Retrieved from: <https://www.cfc.forces.gc.ca/118/50/cfc300-50-eng.pdf>. [in English].
22. The JWC's 11 core exercise functions. (2023). *The Three Swords*, 39, 53–57. [in English].

## АНОТАЦІЯ

У статті досліджено проблему розвитку міжкультурної компетентності офіцерів оперативного рівня в умовах зростання ролі багатонаціональних штабів і спільного планування операцій, коли результативність управлінських рішень визначається не лише знанням доктринальних положень і стандартних процедур, а й умінням узгоджувати сенси, пріоритети та обмеження між партнерами з різними професійними, організаційними й національними традиціями. Актуальність теми зумовлена тим, що в наукових і прикладних публікаціях міжкультурний вимір підготовки офіцерів нерідко описується загальними формулюваннями, тоді як недостатньо висвітленими залишаються конкретні освітні механізми, через які міжкультурна компетентність перетворюється на прикладну здатність, потрібну для роботи в штабі та коаліційному середовищі. Метою роботи є визначення сучасних тенденцій розвитку міжкультурної компетентності на прикладі військових навчальних закладів і тренувальних інституцій держав-членів Організації Північноатлантичного договору та обґрунтування того, які елементи змісту, організації й методики навчання забезпечують її функціональний характер у професійній діяльності офіцера. Методологічну основу становлять контент-аналіз доктринальних і програмних матеріалів, порівняльний аналіз інституційних

прикладів та структурно-функціональний синтез. Емпіричну базу сформовано на основі відкритих описів програм і курсів польської Академії військових мистецтв, Канадського коледжу збройних сил, Об'єднаного центру бойових дій, а також Центру передового досвіду з цивільно-військового співробітництва у місті Гаага.

У результаті дослідження встановлено, що розвиток міжкультурної компетентності в сучасній професійній військовій освіті має системний характер і реалізується через інституційне ебудовування міжкультурного виміру в стандартизовані процедури планування, колективні командно-штабні тренування та практики цивільно-військової взаємодії. Показано, що найбільш результативними є ті елементи підготовки, які організовують роботу в групах планування, стимулюють переговори й координацію, забезпечують узгодженість термінів і припущень, а також формують прийнятність рішень для партнерів в умовах часових обмежень і невизначеності. Обґрунтовано, що соціокультурні відмінності в межах таких програм розглядаються як чинник планування і управління нарівні з ресурсними параметрами та системою обмежень, а сама міжкультурна компетентність офіцерів набуває статусу компонента взаємосумісності та ефективності багатонаціональних штабів. Новизна статті полягає в тому, що міжкультурну компетентність офіцерів оперативного рівня визначено не як сукупність навичок, а як функціональну професійну якість, що формується конкретними навчальними механізмами, інтегрованими у зміст, методуку та практичні формати підготовки, наближені до реальних умов планування і проведення операцій.

**Ключові слова:** міжкультурна компетентність, оперативний рівень, професійна військова освіта, оперативне планування, цивільно-військова взаємодія, багатонаціональний штаб, взаємосумісність.

Дата першого надходження статті до видання: 21.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.05.2026



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)