

DOI 10.33099/2618-1614-2022-20-3-4-58-64

УДК 355.5

**О. М. Суходоля,**

доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач відділу критичної інфраструктури,  
енергетичної та екологічної безпеки  
центру безпекових досліджень,  
Національний інститут стратегічних досліджень

## Table-Top Exercises: дизайн та особливості організації колективних навчань дискусійного типу

У статті визначаються місце та роль настільної гри (Table-Top Exercise) у циклі підготовки персоналу сектору безпеки та оборони до впровадження нових управлінських рішень і виявлення недоліків чинного законодавства за умов зміни безпекового середовища. Аналізуються основні проблеми та особливості організації настільних ігор, пропонується методологія визначення мети, цілей проведення навчань, даються практичні рекомендації щодо підбору учасників та порядку проведення навчань і досягнення очікуваних результатів.

**Ключові слова:** навчання персоналу, настільні ігри, сценарій навчань, кризове реагування, механізми взаємодії.

© О. М. Суходоля, 2022

**З**абезпечення сталості життєдіяльності країни вимагає від уповноважених державою суб'єктів швидкого та ефективного реагування на загрози будь-якого виду. Особливої актуальності вимога забезпечення національної стійкості набуває сьогодні, в час безпрецедентного розширення спектра нових та гібридних загроз. У цій ситуації система кризового реагування має бути спроможною ефективно координувати взаємодію всіх залучених інституцій та ефективно використовувати доступні ресурси залежно від розвитку ситуації.

Це завдання є досить складним для всіх країн, але ще складнішим воно є для країн, які перебувають у процесі трансформації від галузевого до функціонального управління під час реагування на комплексні загрози. Такою є ситуація і в Україні, де діяльність суб'єктів реагування існуючих систем базується на законодавстві, що розвивалося досить автономно, з акцентом на специфіці реагування на конкретний тип загроз (цивільний захист, фізичний захист, кібербезпека, правоохоронні та військові структури тощо). Це призвело до фактичної відсутності спільної рамки взаємодії в ситуаціях, коли необхідне залучення різних суб'єктів до реагування на комплексні чи нові загрози.

Особливістю поточного моменту трансформації системи управління кризовими ситуаціями є потреба сформувати системне бачення персоналом різних суб'єктів реагування своїх місця й ролі в забезпеченні національної стійкості. Тобто йдеться про готовність суб'єктів реагування в окремих випадках «відмовитися» від звичної практики дій, сформованої законодавчими, інституційними, методичними особливостями функціонування окремих систем, та «перемикатися» на розуміння ситуації та процедури діяльності з огляду на вимоги «більшої» системи (наприклад забезпечення національної стійкості). Подібна проблема виникає і під час тренування персоналу в рамках окремої системи реагування в разі необхідності перевести фокус уваги працівників на вищий рівень ієрархії управлінської діяльності або ж у разі запровадження нових політик чи процедур діяльності.

У цій ситуації необхідно мати інструментарій підвищення кваліфікації персоналу суб'єктів реагування до взаємодії в нових умовах та проводити регулярні тренінги з персоналом для усвідомлення нових особливостей їхньої діяльності. Саме на формалізацію такого навчального інструменту та його застосування спрямована дана стаття.

**Метою статті** є визначення основних проблем та особливостей організації настільної гри (англ. Table-Top Exercise, далі – ТТХ), методології формалізації мети й цілей проведення навчань, досягнення очікуваних результатів і порядку їх організації та проведення.

Нині в Україні вже існують детально розроблені та сформовані програми підготовки і перепідготовки персоналу сектору безпеки та оборони. Триває поширення кращого світового досвіду, в тому числі в частині

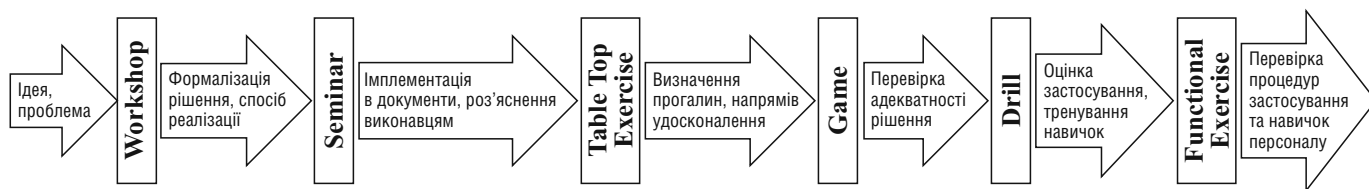


Рис. 1. Процес формування та навчання застосування управлінського рішення

Розроблено автором на основі [9].

колективних форм навчання. Прикладом цього може бути трансформація системи військової підготовки в Україні відповідно до підходів, прийнятих у країнах НАТО [1–2]. Існують також детально розроблені українські форми колективного навчання і тренінгу персоналу. Успішним прикладом цього є система проведення навчань у сфері національної оборони [3–5], цивільного захисту [6], антитерористичного захисту [7] тощо.

Однак такі форми навчань переважно зосереджені на підготовці персоналу для роботи в рамках конкретних існуючих державних систем, спроєктованих для реагування на окремі типи загроз. При цьому практика організації навчань свідчить про існування прихильності організаторів навчань до проведення їх лише в рамках повноважень персоналу обраних категорій та має характер перевірки точності дотримання працівниками інструктивних та регламентних документів, що діють у визначеній сфері. Прикладом такого типу колективних тренувань є широковідомий в Україні формат «командно-штабні навчання» [6].

Водночас реагування на комплексні загрози, нові загрози, чи загрози, що виходять за межі окремих систем, потребують узгодженості дій різних суб'єктів у спосіб, який часто не визначений законодавством, а необхідні дії персоналу залучених суб'єктів не є регламентованими. Тож для таких ситуацій потрібний інший інструментарій, спрямований не на жорсткий контроль учасників, а на стимулювання відкритості та пошук ефективних рішень, які в майбутньому будуть внесені в законодавство задля регламентації діяльності персоналу.

Світовий досвід може запропонувати низку інструментів для вирішення таких завдань. Федеральне агентство з управління надзвичайними ситуаціями США (Federal Emergency Management Agency – FEMA) має добре розвинену програму навчання, яка виявилася дуже корисною для підвищення готовності організацій, установ чи країн до реагування в кризових ситуаціях [8, 9].

Розроблена програма пропонує колективні форми навчання за всім циклом управлінської діяльності. При цьому кожний інструмент виконує свою чітко визначену роль у циклі вдосконалення управлінських рішень, від їхньої ідентифікації (внаслідок виникнення нових концептуальних ідей чи визначення проблем із застосуванням існуючих рішень) до перевірки точності їхньої імплементации персоналом у практичній діяльності [9].

З урахуванням досвіду впровадження концепції «захисту критичної інфраструктури» в практику діяльності суб'єктів сектору безпеки та оборони України [10] пропонується дещо уточнена модель<sup>1</sup> порядку застосування пропонованих форм колективного навчання, яка розкривається на *рисунку 1*.

Частина цих інструментів підпадає під категорію навчання, базованого на дискусії, а не навчання з перевірки точності виконання інструкцій:

- групова робота (**Workshop**), метою якої є *спільна розробка всіма учасниками узгодженого продукту (плану, процедури тощо)* або, як мінімум, збирання чи обмін інформацією у формі дискусії;
- семінар (**Seminar**), як правило, зосереджується на *забезпеченні розуміння учасниками нових знань чи підходів до розв'язання проблеми*, яка може бути відправною точкою для розробки або зміни політики, планів чи процедур реагування;
- настільна гра (**Table-Top Exercise – TTX**), призначена для стимулювання відвертої дискусії для *оцінювання ефективності чинних політик, механізмів взаємодії, планів і процедур діяльності учасників*, для полегшення концептуального розуміння нової системи, визначення сфер та напрямів удосконалення, а також досягнення змін у сприйнятті сфери діяльності учасниками;
- гра (**Game**) охоплює симуляцію дій, операцій з урахуванням рішень і дій учасників, щоб *дослідити процеси прийняття рішень* і наслідки, а також оцінити існуючі та потенційні стратегії.

Подібні методи навчання застосовувались і в Україні. Зокрема, в процесі розробки та впровадження у практику нової концепції «захисту критичної інфраструктури» та формування спільного розуміння суб'єктами сектору безпеки та оборони України проблем та пріоритетів її

<sup>1</sup> Впровадження концепції «захисту критичної інфраструктури» на початковому етапі потребувало напрацювання способу формалізації нової ідеї в управлінській діяльності. Ці способи опрацьовувалися та набули форми «Зеленої книги з питань захисту критичної інфраструктури» завдяки роботі експертної робочої групи, яка у форматі дискусії, обговорення пропозицій, сформувала узгоджене спільне рішення. Формалізована концепція, була в подальшому деталізована та поширена між суб'єктами сектору безпеки та оборони України через серію семінарів, де особливості концепції «захисту критичної інфраструктури» доносились і розкривались учасникам семінарів [10].

розвитку широко застосовувалися робочі групи, семінари, ТТХ (настільні ігри) для розвитку організаційних та правових засад створення національної системи захисту критичної інфраструктури [10, 11].

У цьому наборі інструментів ТТХ є досить відмінною формою організації процесу колективного навчання з огляду на особливості їхньої організації та проведення. ТТХ у циклі вдосконалення управлінських рішень займає позицію між етапом роз'яснення нового законодавства чи нових обставин діяльності (форма навчання семінар) та перевіркою дій персоналу відповідно до вимог запровадженого законодавства (форма навчання командно-штабні навчання (КШН) в українській практиці<sup>2</sup>).

ТТХ є навчанням, яке виконується у дружній атмосфері без наміру контролю за діями учасників (що має стимулювати відкритість і залученість до процесу навчання учасників) і є досить економічно ефективним інструментом (оскільки може проводитися в одному приміщенні). ТТХ спрямовані на формування узгодженого розуміння залученими учасниками прогалін і недоліків чинного законодавства, усвідомлення нових можливостей, формування системного бачення проблем та узгодженого розуміння пріоритетних напрямів їх розв'язання.

Узагальнений порядок організації підготовки та проведення ТТХ є достатньо розробленим та закріпленим у нормативних документах і рекомендаціях щодо проведення ТТХ [13–15].

ТТХ загальнонаціонального рівня в Україні вперше були проведені у 2017 р. (ТТХ «Непорушна стійкість – CORE2017») і стосувалися проблематики забезпечення безпеки та стійкості критичної енергетичної інфраструктури [11]. Ці навчання фактично започаткували новий тип підготовки персоналу в Україні<sup>3</sup> – міжвідомчого настільного навчання, покликаного вивести учасників тренінгу за межі їхньої практичної діяльності в рамках окремої системи реагування та спонукати до пошуку відповідей на комплексні загрози, що потребують формування ефективної системи взаємодії між різними незалежними одна від одної інституціями.

<sup>2</sup> Витяги з Наказу ДСНС [6]:

«Основними методами роботи ... контрольної групи під час КШН є: спостереження, контроль та оцінка методів роботи тих, хто навчається, при виконанні ними функціональних обов'язків...»;

При здійсненні спостереження і контролю роботи тих, хто навчається, особлива увага звертається на оцінку обстановки, проведення розрахунків часу, підготовку даних і пропозицій для прийняття рішення, прийняття рішення, своєчасну, чітку і конкретну постановку завдань та їх реалізацію підлеглими...»;

Керівництво навчання та посередники при цьому контролюють час та порядок доведення інформації (розпорядження) до різних інстанцій відповідно до існуючих інструкцій та схем...»

<sup>3</sup> З 2017 року було проведено ряд ТТХ: Непорушна стійкість (Coherent resilience – CORE2017, CORE2018, CORE2020), Національна кіберготовність (National cyberpreparedness – 2021, 2022).

Водночас практичний досвід їх проведення свідчить<sup>4</sup>, що існує потреба в детальному обґрунтуванні методології вибору дизайну ТТХ, організації їхньої підготовки та проведення, оцінювання результатів. Серед найважливіших аспектів організації та проведення ТТХ, які потребують подальшого вдосконалення, автор відзначає: дизайн ТТХ, підбір учасників навчань, ведення дискусії та формування узагальнених рекомендацій безпосередніми учасниками ТТХ.

### Визначення дизайну ТТХ

Дана частина планування організації та проведення ТТХ має визначити такі параметри навчання: мету, предмет, цілі та очікувані результати ТТХ.

Загалом проведення ТТХ ініціюється та організується замовником ТТХ, який визначає загальний задум того, що має бути оцінене й досягнуте. Найчастіше ТТХ проводяться для окресленого набору завдань підвищення рівня кваліфікації та спроможності суб'єктів у визначеній сфері управлінської діяльності, зокрема:

- тестування ефективності існуючих політик, планів, процедур реагування на загрози комплексного характеру та виходячи з потреб «більшої» системи (31);
- визначення прогалін в існуючих політиках, планах, процедурах з огляду на нові загрози та виокремлення напрямів їхнього вдосконалення (32);
- полегшення концептуального розуміння нових політик, планів, процедур через тестування їхнього практичного застосування (33);
- підвищення усвідомленості суб'єктів щодо сфери реалізації політики (нових аспектів), а також досягнення змін у прийнятті планів і процедур діяльності учасниками (34);

**Мета ТТХ** – підвищення усвідомленості та спроможності суб'єктів кризового реагування у визначеній сфері<sup>5</sup> за вибраним предметом тренування з урахуванням ієрархії рівня управління (об'єктовий рівень (У1), місцевий рівень (У2), секторальний/галузевий рівень (У3), загальнодержавний рівень (У4), міждержавний рівень (У5) та конкретних цілей замовника ТТХ.

**Предмет ТТХ** – окремі аспекти діяльності суб'єктів реагування. Найпоширенішими предметами для ТТХ є: планування на випадок кризової ситуації (П1), обмін інформацією між суб'єктами реагування (П2), взаємодія суб'єктів кризового реагування одного рівня управління (П3), забезпечення стійкості функціонування систем (надання життєво-важливих послуг) (П4), стратегічні

<sup>4</sup> Автор був безпосередньо залучений до процесу підготовки та проведення більшості вищезгаданих навчань та виступав у різних ролях: учасник, директор, модератор, спостерігач, оцінювач, лектор.

<sup>5</sup> Наприклад у сфері захисту критичної інфраструктури на відповідних рівнях: об'єкт критичної інфраструктури, сектор критичної інфраструктури (галузь), національний рівень реагування, міждержавна взаємодія.

комунікації щодо розвитку кризової ситуації (П5), секторальна (галузева) координація (П6), взаємодія з місцевими органами влади під час кризового реагування (П7), державно-приватне партнерство (П8) тощо<sup>6</sup>.

**Цілі ТТХ** – огляд та аналіз урегульованості предмету ТТХ чи ефективності механізмів та інструментів діяльності суб'єктів системи з урахуванням обраного ієрархічного рівня управління й етапу циклу реагування на кризову ситуацію (ідентифікація загроз (Е1), запобігання реалізації загроз (Е2), захист від загроз (Е3), пом'якшення впливу загроз (Е4), реагування на вплив загрози (Е5), відновлення функціонування (Е6)).

**Очікувані результати ТТХ** можуть бути заплановані до отримання за трьома основними напрямками:

- визначення проблем, прогалин чи ефективності існуючого стану функціонування системи реагування (законодавчих, інституційних, методичних тощо) відповідно до визначених цілей ТТХ та розробка плану заходів з їх усунення (Р1);

- визначення підготовленості персоналу суб'єктів різних систем до узгоджених дій з реагування на комплексні загрози, що виходять за межі їхньої практичної діяльності, з метою подальшого визначення плану заходів з удосконалення підготовки персоналу (Р2);

- оцінювання ефективності й результативності ТТХ як навчального інструменту з метою подальшого вдосконалення методології проведення ТТХ, організаційного та ресурсного забезпечення (Р3).

Виходячи із зазначеного, можна запропонувати модель-конструктор визначення дизайну ТТХ, яка полягає у виборі складових елементів, які потребують тестування.

Наприклад, дизайн ТТХ (З1-У3-П8-Е4-Р1) відображає, що замовником виступає вищий орган управління відносно майбутніх учасників тренування (наприклад уряд), який хоче перевірити ефективність законодавчої бази та процедур діяльності суб'єктів реагування (у даному випадку – міністерств і відомств у визначеному секторі критичної інфраструктури (КІ)) під час реагування на загрози, що виходять за межі їхньої звичної практики. Навчання передбачає дискусію щодо достатності й ефективності механізмів державно-приватного партнерства на етапі пом'якшення впливу загроз КІ. Результатом дискусії має стати виявлення прогалин законодавчого регулювання державно-приватної взаємодії в кризовій ситуації та розроблення плану заходів із законодавчого та організаційного врегулювання виявлених прогалин.

З практичного досвіду організації ТТХ слід дотримуватися принципу послідовності змін у діяльності суб'єктів тренувань. Цілі ТТХ доцільно узгоджувати з минулою та

поточною практичною діяльністю або ж із майбутніми планами суб'єктів, які організують навчання.

Загалом ТТХ можуть бути організовані на різних рівнях управлінської вертикалі в країні (органі державної влади, компанії) та стосовно різних сфер життєдіяльності країни, територіальної громади чи суб'єкта господарювання, однак усі вони спрямовуються на пошук кращих шляхів розв'язання проблем, що виходять за межі повноважень кожного окремого залученого суб'єкта і саме тому потребують колективної дискусії та усвідомлення важливості координованості спільних дій.

### Розроблення сценарію ТТХ

Розроблення сценарію ТТХ здійснюється після визначення дизайну ТТХ. У загальному випадку сценарій ТТХ складається з таких частин:

- «позиційна частина», що розкриває учасникам ТТХ: хто організатор ТТХ, підстави для проведення ТТХ, коло суб'єктів, котрі будуть залучені до їх проведення, яким чином навчання проводитимуться, контактні особи тощо;

- «дизайнерська частина», що представляє основні складові ТТХ: мету, предмет, цілі, чисельність учасників, ролі всіх учасників навчання;

- «організаційна частина», яка розкриває: місце, час і порядок проведення ТТХ, особливості проведення (форма дискусії, подача інформації для стимулювання дискусії (ввідні)), структуру навчань (вступна частина, дискусія, обговорення та узагальнення результатів);

- «предметна частина», що описує загальну ситуацію, на основі якої розгортатиметься дискусія та яка формує межі дискусії, предметна деталізація розвитку подій, котра потребуватиме врахування під час формування позиції учасників. Учасники навчання реагуватимуть на ввідні, які зосереджуватимуть дискусію на окремих конкретних завданнях.

Зазначимо, що форма сценарію ТТХ, його змістовна наповненість не є жорстко регламентованими і визначаються замовником навчання. Так само організатор приймає рішення щодо кола залучених до навчань суб'єктів, формату проведення ТТХ і публічності відкритості.

Для розроблення сценарію ТТХ створюється планувальна група, яка зазвичай містить представників суб'єктів, учасники яких братимуть участь у ТТХ. Завдання планувальної групи полягає в розробленні найактуальнішого формату організації навчань, стилю та змісту подачі інформації для визначеної групи учасників ТТХ з урахуванням поточної безпекової ситуації, часу проведення ТТХ, мети і цілей ТТХ, визначених замовником.

Сценарії можуть охоплювати один окремих або кілька (всі) етапи циклу реагування на кризову ситуацію, що відповідно визначатиме обсяг інформації, яка подаватиметься учасникам для обговорення, і тривалість ТТХ. Якщо коло учасників є надто широким, рекомендується розділити учасників на окремі групи (за окремими

<sup>6</sup> У системі навчань та підготовки персоналу FEMA пропонується виділяти понад 30 таких предметів проведення навчань, які мають назву «спроможності» (capabilities). – <https://www.fema.gov/emergency-managers/national-preparedness/mission-core-capabilities>.

предметами дискусії, ієрархічними рівнями управління, секторальною специфікою тощо) та відповідно адаптувати сценарій ТТХ [11].

Водночас варто уникати занадто складного сценарію, перевантаження його інформацією, що не стосується визначної мети і предмету навчання. Широке коло завдань, надмірність інформації можуть зашкодити глибокому опрацюванню будь-якого із запропонованих сценарієм предметів обговорення у відведений для ТТХ час.

Розробка сценарію ТТХ може виявитися досить складним завданням, особливо на початковому етапі поширення практики проведення навчання подібного типу. У такій ситуації доцільно розробити набір типових сценаріїв з подальшим уточненням фактичної ситуації в рамках підготовки ТТХ (для конкретної групи учасників – за рівнем управління, предметною специфікою тощо)<sup>7</sup>.

### Підбір учасників ТТХ та їхні ролі

Одним з найважливіших факторів успішного навчання є відбір ключового персоналу з підготовки навчання відповідно до його ролі в ТТХ (планування навчання, розробка, виконання й оцінювання) та безпосередніх учасників, котрі проходять навчання.

Загалом існує чітко визначений функціональний розподіл основних ролей учасників ТТХ. Серед найголовніших ролей відзначимо:

- гравці – реагують на представлену ситуацію, виходячи зі своїх відповідних знань щодо поточних планів, процедур та ідей;
- спостерігачі/спеціалісти – спостерігають за перебігом дискусії, відзначають особливості дій учасників, роблять узагальнення та за потреби надають експертне уточнення за предметом обговорення;
- модератори (фасилітатори) – сприяють обговоренню, заохочують до дискусії всіх учасників, спрямовують дискусію в напрямі досягнення цілей навчання;
- оцінювачі/збирачі даних – збирають дані для оцінювання навчання та підготовки звітних матеріалів.

Підбір окремих учасників для участі у ТТХ є надзвичайно важливим і складним завданням. Організатори ТТХ мають визначити коло безпосередніх учасників відповідно до дизайну ТТХ, а саме відповідності визначеному ієрархічному рівню управління, компетентності в предметі дискусії, практичної залученості до сфери реагування.

Особлива відповідальність за успіх навчання покладається на модератора. Модератор повинен створити середовище, яке заохочує відверте висловлювання своїх

позицій та ідей гравцями, підтримувати ефективний діалог між ними. При цьому він має утримуватися від демонстрування учасникам ТТХ власної думки та водночас забезпечувати спрямування дискусії на досягнення цілей ТТХ.

Модератор повинен мати достатній досвід у роботі з аудиторією, спрямовувати процес дискусії, надавати за потреби роз'яснення та бути рішучим, коли треба зупинити обговорення окремих аспектів (чи окремого гравця), щоб забезпечити продовження дискусії в напрямі досягнення мети ТТХ та в межах визначеного часу.

У процесі планування та організації проведення ТТХ може бути прийняте рішення про необхідність проведення підготовки учасників ТТХ до тренування. Для попередньої підготовки використовуються такі заходи:

- підготовка роздаткових пояснювальних матеріалів для учасників з метою їх попереднього самостійного опрацювання учасниками до початку проведення тренувань;
- проведення семінарів, обговорень проблематики майбутніх ТТХ з метою доведення необхідної довідкової інформації для учасників навчання безпосередньо перед ТТХ у формі лекцій чи предметних дискусій;
- тренування учасників у рамках короткого спрощеного сценарію з метою ознайомлення учасників з формою проведення ТТХ та приблизним предметом майбутньої дискусії.

### Проведення ТТХ

Загалом дискусія учасників під час обговорення наданої сценарієм інформації може відбуватись у трьох аспектах, зокрема [16]:

- дискусія щодо ідентифікації та класифікації події, ситуації, інциденту відповідно до законодавства;
- дискусія щодо способів та порядку реагування на таку подію;
- дискусія щодо виявлених прогалин у законодавстві, політиках, планах і процедурах реагування та пошуку шляхів удосконалення законодавства і практики діяльності.

Приклади питань, які можуть обговорюватися учасниками ТТХ та/чи задані модератором для спрямування дискусії в напрямку досягнення мети й цілей ТТХ, наведені в *Додатку 1* [16].

Під час проведення ТТХ важливою є роль спостерігачів. Завданням спостерігачів є збирання інформації. Зазначимо, що завдання спостерігачів полягає не у виявленні помилок безпосередніх учасників ТТХ, а в ідентифікації переваг і недоліків чинного законодавства, а також фіксації внесених учасниками пропозицій щодо усунення прогалин. Спостерігачі повинні бути обізнані з предметом ТТХ і звертати увагу на перебіг дискусії учасників, серед іншого передусім стосовно:

- існуючих політик, планів, процедур діяльності учасників ТТХ, щодо яких проводяться навчання, для

<sup>7</sup> Окремі типові шаблони сценарію ТТХ наводяться у підручнику CISA з підготовки та проведення ТТХ (CISA Tabletop Exercise Packages (CTEPs)). Детальніше див.: <https://www.cisa.gov/cisa-tabletop-exercise-packages>.

досягнення заявленої мети навчання та демонстрації відповідних можливостей;

- ролей та обов'язків інституцій (учасників ТТХ) у цих планах, пов'язаних із цілями та можливостями навчань;

- прийнятих рішень і висловлених ідей гравцями, відзначення ними прогалин в існуючих планах, політиках, процедурах;

- процедур обміну інформацією з іншими установами та громадськістю.

Спостерігач узагальнює зібрану інформацію та оцінює результати ТТХ з погляду досягнення поставленої мети, виявлених прогалин у чинному законодавстві, висловлених пропозицій щодо напрямів удосконалення діяльності залучених учасників (інституцій, систем, ресурсів тощо) у предметній сфері ТТХ. Зібрана спостерігачами інформація потрібна для підготовки звіту за результатами ТТХ.

#### **Підбиття підсумків та узагальнення результатів ТТХ**

Етап підбиття підсумків та узагальнення результатів навчань має на меті забезпечити повний аналіз та оцінити навчання щодо заявленої мети й цілей ТТХ.

При цьому доцільно, щоб учасники навчання сформуливали підсумкову узгоджену позицію щодо результатів дискусії за сценарієм та сформулювали висновки відповідно до мети ТТХ. Підбиття підсумків навчання учасниками та формування узгодженої позиції є важливим елементом забезпечення ефективності ТТХ.

За результатами підготовлених висновків учасників ТТХ, інформації, зібраної спостерігачами, групою оцінювання готується заключний звіт про проведення навчань. У звіті детально описується перебіг обговорення учасниками сценарію ТТХ, фіксуються події, як вони відбувалися під час навчань, виокремлюються ідентифіковані прогалини, відзначені учасниками, та пропозиції щодо дій з розвитку законодавства, політик, планів та процедур, спрямовані на посилення чи поліпшення можливостей планування і реагування суб'єктів реагування [17].

#### **Висновки**

Програми навчання і тренінгу персоналу суб'єктів окремих систем є корисним інструментом створення належної основи для подальшого вдосконалення законодавства, політик і процедур діяльності суб'єктів реагування на загрози будь-якого типу та налагодження ефективної взаємодії між ними.

Одним із засобів формування нової системної якості персоналу, задіяного у сфері забезпечення стійкості життєдіяльності країни, є колективні форми навчання, що вимагають проведення дискусії між учасниками, котрі зазвичай працюють у межах своїх окремих систем.

У статті зроблено огляд можливих форм колективно-го навчання, визначене місце ТТХ (настільної гри)

в системі підготовки персоналу. Сформовані методичні рекомендації щодо формування дизайну ТТХ, визначення мети, цілей і предмету навчань. Проаналізовані основні етапи з підготовки та проведення ТТХ, визначені ролі основних учасників навчань та їхні завдання. На основі досвіду автора з організації та участі в подібних навчаннях сформульовано низку практичних рекомендацій щодо їх організації та проведення.

Навчання такого типу виступають ефективним інструментом тестування ефективності чинного законодавства, політик і процедур реагування, виявлення прогалин та підвищення усвідомленості персоналу залучених суб'єктів щодо предметних питань проведення навчання.

ТТХ також є ефективним інструментом формування в персоналу залучених суб'єктів нових знань і навичок системного реагування на комплексні загрози різного типу, усвідомленості важливості колективної взаємодії для досягнення бажаних цілей (потреб «більшої» системи).

Саме завдяки ТТХ можливість аналізу ситуації з позицій різних систем, проведення дискусії щодо наявних можливостей та способів узгодженого реагування на комплексні загрози формує в учасниках навчання системне бачення проблеми, свого місця й ролі у планах забезпечення національної стійкості. Крім того, результатом такого навчання персоналу стає зниження бар'єрів міжсистемної комунікації на персональному рівні та готовність до взаємодії в практиці дій у кризовій ситуації.

#### **Перелік літератури**

1. Тюрін В. В. Методика проведення багатонаціональних командно-штабних навчань за процедурами НАТО [Електронний ресурс] / В. В. Тюрін, А. Г. Салій, С. М. Коротін // Наука і оборона. – 2019. – № 4. – С. 38–43. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-9-4-38-43>.

2. Education and Individual Training Directive [Електронний ресурс] : Bi-Strategic Command Directive 075-007 : 10 September 2015 // Allied Command Transformation. – Режим доступу : <https://www.act.nato.int/images/stories/structure/jft/ptecs/etd-075-007.pdf>.

3. Задубінний А. Головнокомандувач ЗС України розповів про сценарій масштабних навчань «Об'єднані зусилля – 2021» [Електронний ресурс] / А. Задубінний // АрміяInform. – Режим доступу : <https://armyinform.com.ua/2021/09/10/golovnokomanduvach-zs-ukrayiny-povidomyv-pro-scenarij-masshtabnyh-navchan-obyednani-zusylyya-2021/>.

4. У Генеральному штабі підбили підсумки стратегічного командно-штабного навчання «Об'єднані зусилля – 2021» [Електронний ресурс] // АрміяInform. – Режим доступу : <https://armyinform.com.ua/2021/10/07/u-generalnomu-shtabi-pidbyly-pidsumky-strategichnogo-komandno-shtabnogo-navchannya-obyednani-zusylyya-2021/>.

5. У Збройних Силах України розпочато командно-штабні навчання «ЗАМЕТІЛЬ-2022» щодо управління угрупованнями військ (сил) під час ведення бойових дій [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка Генерального штабу ЗС України у Facebook. – Режим доступу : <https://www.facebook.com/GeneralStaff.ua/posts/246990230947396>.

6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки та проведення командно-штабних навчань [Електронний ресурс] : наказ ДСНС України № 44 від 29 січня 2014 р. : у редакції наказу ДСНС України № 273 від 18 травня 2017 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0044388-14#Text>.

7. На Херсонщині СБУ провела антитерористичні навчання на об'єктах критичної інфраструктури [Електронний ресурс] // Служба безпеки України. – Режим доступу : <https://ssu.gov.ua/na-khersonshchyni-sbu-provela-antyterorystychni-navchannia-na-obiektakh-krytychnoi-infrastruktury>.

8. Exercises [Електронний ресурс] // FEMA. – Режим доступу : <https://www.fema.gov/emergency-planning-exercises>.

9. Homeland Security Exercise and Evaluation Program (HSEEP) [Електронний ресурс] : January 2020 / U.S. Department of Homeland Security // FEMA. – Режим доступу : <https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-04/Homeland-Security-Exercise-and-Evaluation-Program-Doctrine-2020-Revision-2-2-25.pdf>.

10. Організаційні та правові аспекти забезпечення безпеки і стійкості критичної інфраструктури України : аналіт. доп. / [Д. Г. Бобро, С. П. Іванюта, С. І. Кондратов, О. М. Суходола ; за заг. ред. О. М. Суходолі]. – К. : НІСД, 2019. – 224 с.

11. Sukhodolia O. Training as a Tool of Fostering a CIP Concept Implementation: Results of a Table Top Exercise on Critical Energy Infrastructure Resilience [Електронний ресурс] / O. Sukhodolia // Information & Security: An International Journal. – 2018. – Volume 40, Issue 2. – P. 120–128. – Режим доступу : <https://doi.org/10.11610/isij.4009>.

12. Collective Training and Exercise Directive [Електронний ресурс] : Bi-Strategic Command Directive 075-003 : 2 October

2013 // Allied Command Transformation. – Режим доступу : [https://www.act.nato.int/images/stories/structure/jft/bi-sc-75-3\\_final.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/structure/jft/bi-sc-75-3_final.pdf).

13. CISA Tabletop Exercise Package [Електронний ресурс] : Exercise Planner Handbook / U.S. Department of Homeland Security, Cybersecurity and Infrastructure Security Agency // CISA. – Режим доступу : [https://www.cisa.gov/sites/default/files/publications/2-CTEP-Exercise-Planner-Handbook-\(2020\)-FINAL\\_508.pdf](https://www.cisa.gov/sites/default/files/publications/2-CTEP-Exercise-Planner-Handbook-(2020)-FINAL_508.pdf).

14. Guide to Test, Training, and Exercise Programs for IT Plans and Capabilities [Електронний ресурс] : Recommendations of the National Institute of Standards and Technology : Special Publication 800-84 / T. Grance, T. Nolan, K. Burke and others ; NIST, Technology Administration, U.S. Department of Commerce // NIST. – Режим доступу : <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-84.pdf>.

15. Costantini L. P. Cybersecurity Tabletop Exercise Guide [Електронний ресурс] : Version 1.1 : October 2021 / L. P. Costantini, A. Raffety ; National Association of Regulatory Utility Commissioners // NARUC. – Режим доступу : <https://pubs.naruc.org/pub/615A021F-155D-0A36-314F-0368978CC504>.

16. Sukhodolia O. NATO Tabletop Exercises to Further Energy Resilience and Security: Ukraine as a Case Study / O. Sukhodolia, L. M. Walzer // The Combating Terrorism Exchange. – 2022. – Vol. 12, № 1. – P. 16–25.

17. Tabletop Exercise: Coherent Resilience 2019 (CORE19) [Електронний ресурс] : Final Report / V. Kopustinskis, R. Šikas, L. Walzer and others; European Commission, Joint Research Centre // Publications Office of the European Union. – Режим доступу : <https://doi.org/10.2760/356320>.

Додаток 1

### Приклади питань для стимулювання дискусії

#### Обговорення ідентифікації та класифікації

Як кваліфікується цей випадок? Які нині існують механізми виявлення загроз? Як перевіряється інформація? Кого потрібно інформувати першими? За яких умов і хто активує процедури реагування на цю загрозу? Як виявлені загрози можуть вплинути на критичну інфраструктуру? Які життєво важливі послуги чи функції можуть бути порушені внаслідок кризи? Які можуть бути негайні та віддалені наслідки?

#### Обговорення способів та порядку реагування

Що можна зробити, щоб запобігти негативним наслідкам? Які ролі, завдання та сфери відповідальності залучених суб'єктів під час реагування? За яких умов і хто активує процедури реагування на інцидент безпеки? Як відбувається взаємодія між операторами об'єкта критич-

ної інфраструктури та державними органами (національними/місцевими)? Чи існують процедури для забезпечення безперервності функцій/послуг, що надаються об'єктом критичної інфраструктури в разі його пошкодження? Чи існують механізми підготовки населення до дій в умовах кризи? Як інформувати керівництво держави та галузі, ЗМІ та населення, міжнародних партнерів?

#### Обговорення виявлених прогалин у законодавстві

Чи можна запобігти цій ситуації? Чи існують якісь механізми запобігання ескалації кризи? Які є процедури реагування на кризову ситуацію та як вони регулюються законодавством? Чи дотримані законодавством вимоги щодо реагування на зазначені загрози та ситуації? Що потрібно поліпшити в запобіганні та реагуванні на такі випадки?