

## ЛЕКЦІЯ 8

### **Методи оцінки ризиків: мозковий штурм. Структуровані або частково структуровані інтерв'ю. Метод Дельфі**

#### *Мозковий штурм*

##### *Стислий огляд*

Метод мозкового штурму – це обговорення проблеми групою фахівців у доброзичливій манері, метою якого є ідентифікація можливих видів відмов і відповідних небезпек, ризику, критеріїв прийняття рішень та/або способів обробки ризику. Термін «мозковий штурм» часто використовують більш широко для позначення будь-якого обговорення в групі. Однак у процесі класичного мозкового штурму застосовують спеціальні методи, коли твердження одних учасників обговорення сприяють виникненню у решти учасників мозкового штурму нових оригінальних ідей.

Метод передбачає стимулювання обговорення, періодичний напрям обговорення групи в суміжні сфери та забезпечення охоплення проблем, виявлених у результаті обговорення.

##### *Область застосування*

Метод мозкового штурму може бути використаний самостійно або застосований у поєднанні з іншими методами оцінки ризику. Метод спрямований на заохочення образного мислення учасників і застосовується на всіх етапах процесу менеджменту ризику і всіх стадіях життєвого циклу системи. Цей метод може бути використаний для загального обговорення, коли проблеми тільки ідентифіковані, для більш детального аналізу і для конкретних проблем.

При застосуванні методу мозкового штурму важливе значення надається можливості учасників прогнозувати ситуацію. Тому цей метод особливо корисний при ідентифікації ризику застосування нових технологій, коли відсутні дані або необхідні нові нестандартні способи вирішення проблеми.

##### *Вхідні дані*

Команда фахівців, що володіють знанням організації, системи, процесу або методів, які необхідно оцінити.

### *Процес виконання методу*

Процес мозкового штурму може бути формальним або неформальним. Формальний процес мозкового штурму зазвичай більш структурований: учасники заздалегідь підготовлені, точно встановлені мета обговорення і способи оцінки висунутих ідей та отриманих результатів. Неформальний процес мозкового штурму менш структурований і часто має вузькоспеціалізований характер.

У формальному процесі *ведучий* виконує такі дії:

- формулює до обговорення навідні і провокуючі запитання відповідно до обговорюваної проблеми;

- визначає цілі обговорення і пояснює його порядок;

- першим починає обговорення (задає напрям обговорення), а члени команди розглядають висунуті ідеї, намагаючись ідентифікувати якомога більше проблем і рішень. При цьому ніхто не обговорює правильні вони чи ні і необхідність внесення їх до списку. Всі ідеї мають право на внесення до списку, що забезпечує вільне обговорення без заборон і зупинок. Всі вхідні дані беруть і не критикують, тому група швидко просувається в дослідженні і всебічному обговоренні проблеми;

- *ведучий* може направити обговорення в інше русло шляхом залучення нових членів команди, визначати ідеї, що висловлені в одному напрямі, вичерпані або обговорення яких занадто відхилилося від поставлених цілей. Основна мета полягає в необхідності зібрати якомога більше різноманітних ідей для подальшого аналізу.

### *Вихідні дані*

Вихідні дані залежать від стадії процесу менеджменту ризику, на якій застосований метод мозкового штурму, наприклад, на стадії ідентифікації вихідними даними можуть бути переліки небезпечних подій і необхідних засобів управління.

### *Переваги та недоліки*

Перевагами методу мозкового штурму є:

– розвиток в учасників нестандартного мислення, яке допомагає в ідентифікації нових видів ризику знаходити нові рішення;

– залучення до обговорення ключових причетних сторін і, отже, поліпшення процесу оновлення інформації;

– швидкість і легкість застосування методу.

Недоліки методу:

– можливий недолік навичок і знань учасників обговорення для ефективного генерування ідей;

– оскільки метод простий і неструктурований, то важко перевірити всебічність обговорення та підтвердити, що всі небезпеки і види ризику ідентифіковані;

– динаміка обговорення в групі може бути такою, при якій деякі учасники, що володіють цінними ідеями, не проявляють себе, в той час як інші домінують при обговоренні. Цей недолік може бути подоланий шляхом залучення комп'ютерної техніки та використання методу закритих груп або дискусійного форуму. Метод комп'ютерного мозкового штурму допускає анонімну участь, що дозволяє уникнути особистих і політичних розбіжностей учасників. При використанні методу закритих груп ідеї направляються координатору і потім обговорюються членами групи.

### ***Структуровані або частково структуровані інтерв'ю***

#### *Стислий огляд*

У структурованому інтерв'ю опитуваному ставлять запитання із заздалегідь підготовленого переліку, що заохочують всебічний аналіз ситуації і, таким чином, більш повну ідентифікацію небезпек і ризику. Частково структуроване інтерв'ю аналогічно структурованому, однак воно забезпечує більшу свободу при обговоренні досліджуваної проблеми.

#### *Сфера застосування*

Структуровані і частково структуровані інтерв'ю корисні в ситуаціях, коли важко зібрати людей для обговорення або коли вільне обговорення в групі

неможливо. Ці види інтерв'ю найчастіше використовують як частину процесу аналізу ризику для ідентифікації небезпек або оцінки ефективності засобів управління. Вони можуть бути застосовані на всіх стадіях проекту або процесу. Структуровані і частково структуровані інтерв'ю можуть бути використані при зборі вхідних даних для оцінки ризику причетними сторонами.

#### *Вхідні дані*

Вхідні дані включають:

- точне визначення цілей інтерв'ю;
- список опитуваних, який повинен бути складений з урахуванням інтересів залучених причетних сторін;
- перелік запитань.

#### *Процес виконання методу*

Спочатку необхідно скласти перелік запитань, що направляють роздуми опитуваного. Запитання мають бути, наскільки можливо, простими, викладені зрозумілою для опитуваного мовою і охоплювати тільки одну проблему. Відповіді на запитання не повинні бути обмежені за часом. Запитання, спрямовані на роз'яснення відповідей, повинні бути підготовлені заздалегідь.

Потім запитання мають бути запропоновані опитуваній особі. При уточненні відповіді повинні бути обмеження за часом. Необхідно стежити за тим, щоб постановка запитання не підказувала опитуваному певну відповідь.

При аналізі відповідей необхідно проявляти гнучкість і забезпечити можливість дослідження сфер, пропонує опитуваними у своїх відповідях.

#### *Вихідні дані*

Вихідними даними є інформація про сприйняття причетними сторонами проблем, які є предметом інтерв'ю.

#### *Переваги та недоліки*

Переваги структурованого інтерв'ю:

- аналізування проблеми опитуваними;
- обмін інформацією «один на один» дозволяє розглянути проблему з усіх сторін;

– можливість залучити до обговорення проблеми більшу кількість причетних сторін, ніж при методі мозкового штурму, в якому задіяна відносно невелика група осіб.

Недоліки включають таке:

– структуроване інтерв'ю потребує великих витрат часу інтерв'юера для отримання й обробки різноманітних і численних думок про проблему;

– метод допускає упередженість і небажання обговорювати проблему в групі;

– при використанні методу важко застосувати способи стимулювання і фантазії людини, які є особливістю мозкового штурму.

### *Метод Дельфі*

#### *Стислий огляд*

Метод Дельфі призначений для отримання узагальненої думки групи експертів. Хоча цей термін сьогодні часто використовують більш широко у всіх формах мозкового штурму, істотною особливістю методу Дельфі є те, що експерти висловлюють свою думку індивідуально й анонімно, при цьому маючи можливість дізнатися думки інших експертів.

#### *Сфера застосування*

Метод Дельфі може бути застосований на всіх стадіях процесу менеджменту ризику або всіх етапах життєвого циклу системи, скрізь, де необхідні узгоджені оцінки експертів.

#### *Вхідні дані*

Варіанти рішень проблеми, для відбору яких необхідна узгоджена єдина думка.

#### *Процес виконання методу*

Процес включає в себе проведення частково структурованого анкетного опитування групи експертів.

При цьому експерти не повинні зустрічатися один з одним, що дозволяє забезпечити незалежність їхніх думок.

Має бути виконана така процедура:

- формування групи виконання та моніторингу процесу Дельфі;
- вибір групи експертів (можуть бути сформовані одна або декілька груп фахівців);
- розробка початкового переліку запитань;
- тестування переліку запитань;
- відправлення переліку запитань індивідуально кожному учаснику дискусії;
- аналіз та узагальнення відповідей експертів і поширення результатів серед учасників дискусії;
- повторне опитування учасників дискусії та повторення процесу доти, доки не буде досягнута згода з обговорюваної проблеми.

#### *Вихідні дані*

Єдина думка з проблеми.

#### *Переваги та недоліки*

Переваги методу включають таке:

- оскільки процедура є анонімною, більш імовірно, що будуть виражені непопулярні думки;
- всі погляди на проблему рівнозначні, що дозволяє уникнути домінування думки окремих осіб;
- отримання прав власності на вихідні дані;
- учасники обговорення не повинні знаходитися в одному конкретному місці у конкретний час.

Недоліки методу:

- метод Дельфі є трудомістким і витратним за часом;
- учасники повинні точно і ясно висловити свої думки в письмовій формі.