Женский взгляд на риск

Лингвисты утверждают, что слово «риск» восходит к древнегреческому ῥιζικόν, или «утёс». Когда-то «рискова́ть» — risquer во французском или risicare в итальянском — означало «лавировать между скал». Любые инвестиции, любой бизнес по своей сути и есть то самое лавирование между скал. Да что там бизнес — сама жизнь. Ты можешь довольствоваться малым в безопасной бухте, а можешь пройти сквозь опасные воды, чтобы получить что-то большее. «Далеко заплывает лишь тот, кто готов рисковать. Безопасные лодки не отходят далеко от берега», — заметил как-то Дейл Карнеги. Специалисты по управлению рисками, или рисковики — особая группа людей, что-то вроде лоцманов, которые помогают судам пройти по безопасному фарватеру. Сакраментальная фраза «рисковики это не пропустят», даже брошенная в сердцах, означает, что есть кто-то, чья задача — следить, чтобы корабль не налетел на скалу, не нарвался на айсберг и не сел на мель. Такой лоцман — не обязательно суровый дядька с излучающим уверенность видом. Напротив, очень часто это хрупкая женщина, склонная к сложному анализу и способная отделять зерна от плевел. В этом номере Cbonds Review мы решили представить женский взгляд на риски, задав представительницам сообщества рисковиков несколько важных вопросов.

«Отставание от общего темпа и есть самый главный риск»

Ольга КОТИНА,
президент, женский клуб Women@Risk;
сооснователь и CEO, Fintelect

Каким должен быть хороший рисковик?

Риски очень кросс-функциональны, поэтому хороший рисковик сегодня (как и всегда) обязан не терять любознательности и, может даже, любопытства. Вот это стремление разобраться, как все устроено, быть в курсе событий, искать причины и связи позволяет системе оставаться эффективной и восприимчивой к изменениям. И я думаю, это не воспитывается, это черта характера.

Все остальные навыки можно приобрести и развить. Конечно, рисковик должен разбираться в инструментарии, знать подходы к оценке рисков, обладать достаточно специфическими знаниями о методах управления теми или иными видами рисков, иметь серьезный багаж знаний в самых разных областях — от финансового менеджмента до безопасности производства, но в конечном счете все сводится к правильному применению всего этого богатства. Наверное, самое дефицитное качество риск-менеджеров в настоящее время — это умение встраивать процессы управления рисками в корпоративную/государственную (нужное подчеркнуть) систему управления.

Влияет ли пол на отношение к риску?

Вопрос о гендерных различиях очень дискуссионный в принципе. Роберт Сапольски в своих лекциях очень интересно рассказывает о том, что женщины в принципе более «срединны» по своей природе, а мужчины чисто эволюционно — расходный материал, природа все свои эксперименты ставит на мужчинах, там отклонений от медианы по всем параметрам куда больше. Исходя из этого понимания, конечно, мужчины более склонны к риску. Они «прокладывают путь» в глобальном смысле. Женщины более устойчивы и традиционны.

Я вот совершенно искренне верю, что рисковики-женщины лучше. Потому что они более многозадачны и способны удерживать в поле внимания гораздо больше вещей одновременно.

Как вы сами попали в профессию?

Это был кризис межбанковского кредитования 2004 года, я начинала свою карьеру в рисках с оценки банков-контрагентов. А до этого собиралась развиваться как бизнес-аналитик. Ни одного дня в своей жизни я не пожалела, что я стала рисковиком. Эта профессия очень отвечает самой моей сути. И конечно, с каждой новой задачей понимание риск-менеджмента раскрывалось новыми гранями. Пожалуй, самым трансформационным периодом для меня был переход из банковской индустрии в промышленный сектор. Все мои знания о риск-менеджменте подверглись критическому переосмыслению; тогда, наверное, и стало понятно, что дело не в технологиях, а в системном и комплексном подходе.

Вы рисковый человек? Как относитесь к экстремальным видам спорта, азартным играм?

Я никогда не стремилась к дополнительному адреналину от экстремальных видов спорта или азартных занятий. Я вообще слишком тревожная, чтобы позволить себе увеличивать количество стресса. Тем не менее я оставила карьеру в крупной компании и развиваю свой маленький проект, что вряд ли можно назвать очень осторожным шагом. Впрочем, это скорее больше про «вкус жизни», нежели про склонность к риску.

Какие риски вы считаете сейчас самыми актуальными?

Мир так стремительно меняется, что отставание от общего темпа и есть самый главный риск на сегодня. Риск оказаться выброшенным на берег. Причем это касается не только бизнеса.

Посмотрите, как изменилась жизнь даже с начала этого века! Профессии появляются и исчезают за какие-то 10–20 лет, то есть не работает больше вся наша система образования. Мы должны постоянно приобретать новые навыки и знания. Тренд на смену карьеры 2–3 раза в течение жизни! А это значит, что на первый план выходят софт-скилз — коммуникационные навыки, умение держать стресс, управлять эмоциями, информационными потоками, временем. Все это становится крайне важным в XXI веке. Технологии развиваются с головокружительной скоростью. У меня весь офис в айфоне — CRM, мобильный банк, IP-телефония, видео-конференции. У меня сотрудники работают из всех концов света, офисы присутствуют чисто номинально.

Если перенести это на корпоративные карты рисков — все то же самое. Киберриски, риски глобализационные (санкционные риски были бы невозможны без такой сильной интеграции мировой экономики и торговли), огромные недооцененные риски персонала (мне кажется, вообще мало кто понимает, что как рынок сместился от рынка продавца к рынку покупателя, так и рынок труда перекочевывает от работодателей к работникам).

Как будет выглядеть управление рисками в будущем? Сможет ли ИИ заменить человека?

Человеческий мозг для большого количества современных задач неэффективен, но это не значит, что он больше не нужен. Да, мы должны делегировать задачи, в которых мы неэффективны. Искусственный интеллект отлично справляется с рутинными процессами, и большая часть управления существующими понятными рисками, надеюсь, уйдет туда. Идентификация новых рисков — тоже ИИ в помощь. Хороший пример: распространение коронавируса искусственным интеллектом было предсказано на неделю раньше. Но до этого были неудачные попытки алгоритмизировать эпидемиологические прогнозы. То есть огромный человеческий труд на разработку самого алгоритма все же был затрачен. Это приводит нас к мысли, что просто меняются требования к квалификации. Грубо говоря, с помощью ИИ мы наращиваем производительность труда, мы смещаем акценты. И перед нами встают новые вызовы. Управление рисками на всех уровнях — от персонального до планетарного — никуда от нас не денется. Будут меняться подходы; условно вместо кнопочного телефона появится айфон, но суть останется та же.

«Эта профессия однозначно не для гуманитариев»

Галина ШАКЛЕИНА,
начальник управления по риск-менеджменту, Группа «Металлоинвест»

«Риск-менеджмент требует очень широкого кругозора, способности разбираться в огромном спектре вопросов — по всем направлениям работы бизнеса»

Каким должен быть хороший рисковик?

Профессионал в сфере риск–менеджмента должен обладать двумя ключевыми навыками. Во–первых, иметь математический склад ума, эта профессия однозначно не для гуманитариев. Сюда бы я отнесла и аналитическое мышление. Риск–менеджмент требует очень широкого кругозора, способности разбираться в огромном спектре вопросов — по всем направлениям работы бизнеса.
Во–вторых, риск–менеджеру жизненно необходимо обладать сильными коммуникационными навыками. Необходимо уметь «продавать» идеи, быть интересным и нужным бизнесу, чтобы избежать так называемого Risk Silo, когда функция управления рисками живет сама по себе, а компания — своей жизнью. Без эффективного взаимодействия с подразделениями успешный риск–менеджмент не построить.

Влияет ли пол на отношение к риску?

Принято считать, что мужчины более склонны к риску. Однако, по моему опыту, на склонность к риску принадлежность к тому или иному полу никак не влияет — гораздо сильнее сказываются социальная среда, менталитет и уровень дохода.
И конечно, хороший рисковик знает, что обобщение — это опасная ментальная ловушка, все мы разные, не существует «среднего мужчины» и «средней женщины».

Как вы сами попали в профессию?

Мне помогла моя счастливая звезда. До прихода в риск–менеджмент я пробовала работать в различных направлениях — в банковской сфере, в аудите, финансах, внутреннем контроле. Был даже проект магазина элитной мужской одежды, но все это не увлекало на 100%. В какой–то момент мой бывший коллега пригласил присоединиться к сильной команде риск–менеджеров, я согласилась и поняла, что наконец нашла «то самое». До этого у меня были довольно смутные представления о том, что такое хороший риск–менеджмент, и это большая проблема для многих рисковиков: часто в компаниях мало кто понимает, чем они занимаются. Я в своей работе стремлюсь максимально популяризировать эту тему. Ведь, по сути, управление рисками в компаниях существовало всегда и без современного риск–менеджмента. Наша задача — сделать подход к рискам более осознанным, дать бизнесу нужные инструменты для принятия решений.

Вы рисковый человек? Как относитесь к экстремальным видам спорта, азартным играм?

У меня нет негативного отношения к риску. Риск — это жизнь, это возможности. Можно прожить жизнь, как премудрый пескарь Салтыкова–Щедрина: серая жизнь, зато никаких рисков. Конечно, я против необдуманных поступков и бессмысленного риска. Нужно понимать, что положено на чаши весов. В азартные игры рисковики не играют, для нас это математика. Когда я бываю в Монако, в казино не захожу.

Какие риски вы считаете сейчас самыми актуальными?

Самые серьезные вызовы, которые стоят перед компаниями, — внешние. Это и рынки, и геополитика. В сущности, все связано. Однако самые коварные из внешних угроз — это те, о которых никто ничего (ну или практически ничего) не знает, но они могут радикальным образом всё изменить: новые технологии, открытия, сейчас вот вирус новый появился. В таких условиях ключевой навык для выживания — быстрее адаптироваться, эта истина давно известна.

Как будет выглядеть управление рисками в будущем? Сможет ли ИИ заменить человека?

На мой взгляд, в будущем искусственный интеллект может значительно облегчить работу, автоматизируя обработку больших массивов данных и давая более полную картину для принятия решений. Однако, по моему мнению, для того чтобы подобные системы не превратились в black box для руководителя, без грамотного риск–менеджера не обойтись. Инструменты однозначно будут усложняться, однако это не быстрый путь. ИИ таит в себе очень много подводных камней.

«Женщины предрасположены больше осознавать ответственность»

Екатерина ДУДКИНА,
Marketing Lead in Russia & CIS,
ODIN 4.0 GmbH

Каким должен быть хороший рисковик?

Вопрос о необходимых знаниях и навыках в риск–менеджменте остается актуальным как для высшего образования, так и для практики.

В зависимости от бизнес–профиля, особенностей корпоративного управления конкретной организации требования к рисковикам (риск–экспертам/риск–менеджерам) могут варьироваться от знания языков программирования, стохастических процессов до навыков эмоционального интеллекта.

Считаю, что любой рисковик должен как минимум:

- обладать хорошим кругозором: уметь оперировать базовыми понятиями теории вероятностей, финансовой математики, IT, экономики, юриспруденции, понимать закономерности развития социально–экономических систем (в том числе обусловленных психологическими особенностями человека);
- иметь управленческие компетенции (для меня настоящий рисковик все–таки риск–менеджер) и ориентироваться на сбалансированность интересов стейкхолдеров;
- иметь навыки эффективного обучения, стремление познавать, уметь мыслить системно и глубоко.

И что еще очень важно для современного хорошего риск–менеджера — это способность осознавать и нести свою ответственность за принятые решения и их фасилитацию, серьезно относиться к этике профессии.

Влияет ли пол на отношение к риску?

Я считаю, что в целом гендерный признак влияет на принятие решений: женщины предрасположены больше осознавать ответственность за принятые решения, чаще готовы принимать риски при прочих равных и ориентироваться на устойчивость.

Как вы сами попали в профессию?

Я изначально получила образование в области риск–менеджмента в Финансовом университете и решила продолжить свою трудовую и научную деятельность в этой сфере.

Представления о работе были неоднозначными, но в основном проводилась ассоциация с форензиком — это казалось очень интересным и заманчивым. Поначалу работа в рисках в финансовом секторе казалась интересной, необъятной для изучения, со временем пришло понимание необходимости уменьшить рутинность, регламентированность процесса и повысить его эффективность, идентифицируя неявные взаимосвязи корпоративных данных и предлагая нестандартные решения.

Вы рисковый человек? Как относитесь к экстремальным видам спорта, азартным играм?

Я предпочитаю быть не рисковым человеком, но когда верю в идею и вижу общественную пользу — уверенно и охотно иду на риск, поддерживая личностный и профессиональный рост.

Относительно экстремальных видов спорта и азартных игр считаю, что адреналин придает вкус жизни, делает ее заманчивой и определенно яркой, тренируется необходимая сила воли. В этом отношении экстремальный спорт и азартные игры дают конкурентное преимущество, но важно грамотно установить личный риск–аппетит.

Какие риски вы считаете сейчас самыми актуальными?

Если мыслить вне теории классификации, я бы отдала первенство, конечно, геополитическим рискам. Но в то же время операционные риски подчас готовы кардинально изменить и саму геополитику за счет своей кумуляции/концентрации.

Как будет выглядеть управление рисками в будущем? Сможет ли ИИ заменить человека?

Конечно, искусственный интеллект улучшит легко поддающиеся алгоритмизации подпроцессы (например, некоторые участки идентификации, первоначальной оценки рисков и мониторинга), сразу же минимизирует основную долю операционных рисков и повысит операционную эффективность процесса. Но тем не менее в течение всего цикла управления модельным риском и принятия решения необходимы будут, как и ранее, экспертиза и вмешательство человека. Функция рисковиков преобразится так, чтобы обеспечить применение ИИ в социальных целях и предотвратить трансформацию многообещающей возможности в угрозу безопасности человека.

> «Женщины чаще готовы принимать риски при прочих равных и ориентироваться на устойчивость»

«Должны быть сотрудники с различной склонностью к рискам»

Ольга КОСТИНА,
начальник отдела управления рисками дирекции по финансам и экономике, АО «Международный аэропорт «Внуково»

Каким должен быть хороший рисковик?

Это человек со знанием международных стандартов и практик в области управления рисками, знанием международного стандарта системы менеджмента качества и пониманием процессного подхода, знанием норм профессиональной этики, корпоративного управления и корпоративной культуры.

В работе рисковика важны коммуникативные навыки, навыки ведения переговоров и фасилитации, стрессоустойчивость, интерес и этичное отношение к людям, а также здоровое любопытство в работе.

Влияет ли пол на отношение к риску?

Считаю, что не влияет. Но уверена, что в коллективе должны быть сотрудники с различной склонностью к рискам. Если в компании выстроены доверительные отношения, вы умеете и готовы слышать друг друга, то можно добиться хорошего баланса, принимая новые вызовы и имея готовый план «Б». Для любых новых проектов и изменений необходимы люди, склонные к риску, готовые действовать из любопытства, не зная, каким будет результат. Если добавить в рабочую группу коллег осторожных, то вы придете к цели с меньшими потерями, которые неизбежны на пути следования.

Как вы сами попали в профессию?

В лучших традициях риск-менеджмента, ведь риски — это не только угрозы, но и возможности. Я просто воспользовалась возможностью и приняла приглашение перейти внутри организации в дирекцию по финансам и экономике, куда меня пригласили из дирекции по закупкам.

На обдумывание предложения у меня было мало времени, нужно было оперативно дать ответ, и я его дала. Я люблю изучать что-то новое, пытаться разобраться в процессах, понять взаимосвязи, поэтому мне было интересно. Дела я передавала, уже работая на новом месте, что-то сама доводила до конца, совмещая с новым функционалом. Конечно, это было рискованное решение, поскольку я не только ответственной сотрудник, но и мама, так что новые вызовы на работе для меня важно было гармонично совместить с воспитанием ребенка. Я стараюсь быть хорошим примером в глазах дочери и уделять ей достаточно времени, но считаю, что в отношениях с детьми важно не только количество проведенного вместе времени, но и его качество. Дочка с большим удовольствием бывает у меня на работе, помогает в организационных моментах и с нетерпением ждет детскую елку и Пасхальный фестиваль во Внуково.

Вы рисковый человек? Как относитесь к экстремальным видам спорта, азартным играм?

Умеренно рисковый. К экстремальным видам спорта отношусь с интересом и осторожностью. Катаюсь на сноуборде, но вряд ли когда-нибудь стану прыгать с трамплина или кататься вне трассы без инструктора, хорошо знающего местность.

Могу поиграть с друзьями или семьей в лото на деньги, реальные деньги добавляют азарта и веселья, но мы используем минимальные ставки — 5–10 рублей, чтобы все остались в хорошем настроении и проигрыш был не существенным.

Какие риски вы считаете сейчас самыми актуальными?

Мы живем во времена быстрых изменений, когда нет уверенности в завтрашнем дне, но каждый день есть огромный поток задач и информации, которые надо переварить; многие перегружены информацией и находятся в стрессе. А как найти выход и баланс, порой не знают. Мы большое внимание уделяем росту количественных показателей и в бесконечной суете иногда не уделяем должного внимания качеству самого процесса и тому, какими усилиями был достигнут результат, доверительным и поддерживающим отношениям внутри коллектива.

Практичная истина из книги Джонсона и Бланшара «Одноминутный менеджер» не теряет своей актуальности: «Люди, которые хорошо себя чувствуют, добиваются хороших результатов».

Как будет выглядеть управление рисками в будущем? Сможет ли ИИ заменить человека?

Надеюсь, что ИИ не заменит человека, а станет хорошим инструментом, в том числе и в управлении рисками. Главное, чтобы этот инструмент оказался в правильных руках. Думаю, в будущем риск-менеджмент станет простым и удобным «помощником» в реализации всех наших планов.

«В компаниях важно сохранять баланс в составе руководителей»

Любовь ФРОЛОВА,
к. э. н., директор, АНО ДПО «Институт стратегического анализа рисков управленческих решений»

Каким должен быть хороший рисковик?
Риск-менеджмент сегодня — очень динамичная область и требует постоянного совершенствования знаний и шлифовки навыков. Самое важное — успеть за изменяющейся средой, поэтому важно хорошо знать бизнес (специфику производства, добычи, ключевые процессы, данные отрасли и смежных, влияющих на бизнес отраслей). Также хорошему рисковику важно совершенствовать свои знания и навыки в области количественной оценки рисков, чего не хватает, как мы видим по тестированию качества знаний перед нашими учебными курсами и по запросам на обучение от наших клиентов. Конечно, знания стандартов, психологии принятия решений важны, но главное — найти диалог с бизнесом и убедить руководство совершенствовать подходы к принятию решений на основании риск-ориентированного подхода.

Влияет ли пол на отношение к риску?
Мне кажется, влияет. Об этом говорят в том числе результаты многих исследований о гендерном аспекте принятия решений. Кстати, на одном из собраний клуба Women@Risk мы затрагивали эту тему, различия хорошо нам показала и обосновала Елена Речкалова. Поэтому в компаниях важно сохранять баланс в составе руководителей между женщинами и мужчинами, чтобы принятие решений в условиях риска приносило максимум пользы самой компании.

Как вы сами попали в профессию?
Мой путь в риск-менеджмент начался с 4-го курса университета «Дубна», где моим научным руководителем стал Михаил Рогов (автор одного из первых русскоязычных курсов по программе Financial Risk Manager, основатель Евразийской федерации риск-менеджеров, EFORM. — *Ред.*). Путь в аспирантуру и кандидатская в области управления рисками были неминуемы. Параллельно с обучением мне повезло начать работу в маленькой консалтинговой компании в подразделении по управлению рисками и внутреннему контролю. Мои проекты были в разных отраслях и компаниях разного масштаба. После консалтинговой компании мне посчастливилось работать в крупных ритейлерах, некоторые из которых имели весьма нестандартный подход к управлению рисками, затем в авиастроении увидеть специфику риск-менеджмента и принятия решений на крупных промышленных предприятиях. Мои представления о работе риск-менеджером и принципах риск-менеджмента практически никак не изменились со времени университета и начала моей практики в этой области! Видимо, с самого начала теория и практика управления рисками шагали рядом.

Вы рисковый человек? Как относитесь к экстремальным видам спорта, азартным играм?
Да, я рисковый человек. Конечно, стараюсь в обыденных ситуациях использовать хоть какой-то риск-ориентированный подход. Играю в лотерею с коллегами, решения принимаем на основании математической модели.

Какие риски вы считаете сейчас самыми актуальными?
Самые актуальные — те, которые еще никто не обозначил как риски. Шутка.
На мой взгляд, проблемы климата и экология, возможно, также геополитические неопределенности. Хотя, как обычно, все проблемы, которые мы сейчас назовем, уже завтра не будут иметь серьезных последствий, а на первый план выплывет очередной «черный лебедь».

Как будет выглядеть управление рисками в будущем? Сможет ли ИИ заменить человека?
Верю в то, что анализ данных помогает бороться с когнитивными искажениями и ментальными ловушками, он уже лучше простой интуиции. Надеюсь, что ИИ глобальным злом не станет. ИИ помогает людям принимать решения, пусть таковым и останется — отличным инструментом принятия решений в условиях риска.

«Верю в то, что анализ данных помогает бороться с когнитивными искажениями и ментальными ловушками, он лучше простой интуиции»