

ЧЕРНЫЕ ЛЕБЕДИ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Н. ТАЛЕБ,
профессор Политехнического института
Нью-Йоркского университета, специалист по
теории рисков, основатель и старший
партнер фонда *Universa Investments*
(Санта-Моника, штат Калифорния),
Д. ГОЛЬДСТАЙН,
преподаватель теории маркетинга Лондонской
школы Бизнеса,
М. ШПИЦНАГЕЛЬ,
старший партнер *Universa Investments*

Мир, в котором мы живем, перечеркивает все премудрости учебников по управлению рисками. Ни одна модель прогнозирования не предсказала размах нынешнего экономического кризиса, и его последствия по-прежнему ставят в тупик ученых-экономистов и преподавателей бизнес-школ.

Более того, как все мы знаем, масла в огонь подлили финансисты, полагавшиеся на так называемые модели управления рисками: эти методы не только не снизили уровня угрозы, а наоборот, сделали банки более уязвимыми и подвергли опасности всю мировую экономику.

В нашей жизни все чаще происходят потрясения, которые, по терминологии одного из авторов, Нассима Талеба, попадают в категорию событий “черного лебедя”: маловероятные, практически непредсказуемые, мощнейшие по своему воздействию, как правило, катастрофичному. (До того, как в Австралии обнаружили черного лебедя, считалось, что они бывают только одного цвета — белого. Эта история показывает уязвимость нашего опыта и хрупкость нашего знания. Классические примеры непредсказуемых событий — две мировые войны.)

В эру интернета и глобализации мир превратился в сложную, разветвленную систему, где все взаимосвязано и множество факторов зависит друг от друга. Из-за этой сложности не только увеличиваются частота и масштаб явлений такого рода — невозможно предугадать даже самые рядовые события. Твердо можно сказать одно: компании, игнорирующие эффект “черного лебедя”, долго не протянут.

Чем упражняться в искусстве прощестеств невиданных катастроф, лучше заранее готовиться к наступлению случайных событий, влекущих за собой последствия колоссального размаха, и повышать собственную устойчивость к ним. Управление рисками, мы считаем, — это умение максимально смягчить воздействие неизвестных, недоступных нашему пониманию явлений, а вовсе не бесплодные попытки создания изощренных методик и сценариев, которые поддерживают в нас иллюзию, будто мы ясно видим социальные и экономические тенденции и потому можем их прогнозировать.

Чтобы иначе смотреть на риски, нам надо избегать шести ошибок.

1. Мы думаем, что, прогнозируя маловероятные происшествия, можем контролировать риски.

Это самое опасное наше заблуждение, и вот почему. Во-первых, как показывает история, люди никогда не умели прогнозировать непредсказуемое. Во-вторых, сосредоточившись на нескольких сценариях чрезвычайных ситуаций, мы упускаем из виду все другие — и тем самым делаем себя беззащитными.

Куда важнее научиться оценивать последствия из ряда вон выходящих событий. Осознав это, энергетические

компании перестали наконец гадать на кофейной гуще — прогнозировать аварии на атомных станциях, а начали заблаговременно готовиться к непредвиденным сбоям. Попробуйте и вы рассчитать, как, по сравнению с конкурентами, на вашей компании отразится резкое изменение конъюнктуры. Больно ли по ней ударит небольшое, но неожиданное снижение спроса или предложения? Если да, то она не выдержит, если вдруг резко сократится объем заказов, ваши склады окажутся забитыми нераспроданными товарами и т. д.

В частной жизни нам иногда удается нейтрализовать эффект “черного лебедя”. Мы не пытаемся рассчитать степень вероятности тех или иных событий — нас волнует лишь, выпутаемся ли мы из передраги, если они все-таки произойдут. Кроме того, мы охотно страхуем здоровье, автомобили, дома и т. д. Вряд ли кто-нибудь сначала приобретает дом, а потом выясняет, во что обойдется страховка. Ее стоимость учитывается с самого начала, когда вообще появляется идея столь важной покупки. В бизнесе же все наоборот — страхование считается чем-то необязательным. И это неправильно. Компании должны делать все, чтобы оградить себя от неприятных сюрпризов; они обязаны покупать страховку, чтобы снизить свои риски.

2. Мы убеждены, что знание прошлого опыта поможет нам контролировать риски.

Специалисты по рискам ошибочно ставят знак равенства между ретроспективным объяснением и предвидением. Увы: судя по выводам нашего исследования, потрясения прошлого не имеют никакого отношения к катастрофам будущего. Первая мировая