

Человек — это архитектор смысла, а ИИ — лишь помощник

текст
Светлана Орлова, обозреватель «Б.О Women»

О том, как опыт аудитора помогает управлять финансовыми процессами в крупном банке, о масштабном проекте внедрения МСФО в российском банковском секторе и о том, как автоматизация уже сейчас помогает готовить отчетность большой группы всего за неделю, в интервью «Б.О Women» рассказала руководитель финансового департамента — старший вице-президент банка ВТБ Наталья Сурова

Фото: ВТБ

НАТАЛЬЯ СУРОВА О РАБОТЕ



Наталья, свою карьеру в финансах вы начинали как аудитор, а теперь работаете, так сказать, на противоположной стороне… В каких вопросах сейчас вам помогает бэкграунд аудитора?

Начну с преимуществ опыта работы в крупной аудиторской компании. Работа в аудите дает глубокое, всеобъемлющее представление о том, как функционирует любой бизнес, и хорошую насмотренность. Например, у меня в «анамнезе»: банки, биржа, страховая компания, лизинг, промышленные предприятия. Кстати, я лично как-то участвовала в инвентаризации на «АвтоВАЗе». 2 января считала автомобили. Незабываемый опыт.

И поскольку ты проверяешь предприятие целиком, у тебя формируется комплексное видение. Аудит в этом смысле очень интересен, потому что дает возможность посмотреть на бизнес с разных сторон. А я по своей природе любопытная, мне всегда все очень интересно. Хороший аудитор «по полочкам» может разобрать финансовую модель любого бизнеса.

Второй главный навык, который дает аудит, — умение быстро адаптироваться. Ты не всегда можешь выбрать команду, поэтому надо уметь работать с людьми и достигать результата с любым уровнем ресурсов: у тебя есть сроки, есть задача, и ты должен ее решить. Клиентов ты тоже не выбираешь — работаешь с тем проектом, который есть. Твоя задача — быстро вникнуть в особенности бизнеса клиента, в его проблемы и провести аудиторскую проверку на тех данных, которые есть у клиента. А иногда — и помочь клиенту собрать необходимые данные.

Аудит — хорошая школа навыков, которая формирует настоящих профессионалов, способных работать с любой командой и в постоянно изменяющихся условиях. Как вы понимаете, адаптивность в современных реалиях — это ключевой навык.

Наверное, вам также проще разговаривать с аудиторами вашего банка?

Не то чтобы проще… Правильнее сказать, что мы разговариваем без переводчика, на одном языке. Для аудиторов я не самый простой клиент.

Потому что вы знаете все их фишки?

В первую очередь потому, что могу задавать неудобные и конкретные вопросы. Могу попросить объяснить с точки зрения аудиторских стандартов, зачем проводить конкретную процедуру.

Если бы в мою бытность аудитором были такие клиенты, как нынешние компании (грамотные, ответственные, честные и с правильной этикой), то я бы просто отдыхала в Сочи *(смеется)*.

Когда в России только начала создаваться когорта специалистов в сфере формирования отчетности по МСФО, в самих банках экспертов по стандартам МСФО было немного. Аудиторы во многом задавали повестку и объясняли клиентам, как выстраивать процессы правильно, как проводить оценку, что допустимо, а что — нет. Сейчас ситуация изменилась: специалисты, выросшие внутри аудита, перешли в банки и уже сами точно знают, как это должно быть устроено.

Аудит — хорошая школа навыков, которая формирует настоящих профессионалов, способных работать с любой командой и в постоянно изменяющихся условиях. Как вы понимаете, адаптивность в современных реалиях — это ключевой навык

Вы руководили масштабным, я бы сказала — грандиозным, проектом по переходу банковского сектора России на стандарты МСФО. Какие здесь были самые сложные моменты и что стало ключом к его успешной реализации?

Это действительно был самый крупный проект в моей жизни. Через него прошло больше пяти тысяч человек. И, наверное, главное, что нам помогло, это то, что мы с самого начала заходили через обучение. Я вообще очень верю в образование и люблю начинать именно с него. Это одна из моих больших профессиональных страстей, я вкладываю в обучение много сил, времени и энергии.

В этом проекте мы сделали ставку на образовательный формат: начали работать и с сотрудниками Центрального банка, и с руководителями и командами коммерческих банков. Мы проводили обучающие семинары, где на практике показывали, что такое МСФО и как с этим работать.

Когда мы готовили лекторов, у нас были специальные скрипты для ответов на случай, если начинались разговоры в духе: «Это все придумала мировая Антанта» или «Аудиторы просто хотят себе еще больше работы». Скажу честно, однажды я все-таки не сдержалась эмоционально, когда один из коллег в довольно жесткой форме повторял этот нарратив. Я ему тогда сказала: «Хотите, мы сейчас, в восемь вечера, поедем в офис? И вы увидите, что там до сих пор работают аудиторы». Они точно не страдают от нехватки работы и денег, и проектов у них достаточно. Дело совсем не в этом: регулятору и рынку нужны прозрачность и единые правила игры.

Несколько лет назад в финансовом сообществе звучали голоса о том, что России надо отказываться от МСФО. Как вы относитесь к вопросу: «А не отменить ли в России отчетность по МСФО»?

Это один из моих любимых вопросов. И когда мне его задают, я тут же парирую: «А вот как вы сейчас поедете в Индию на переговоры? Или в Китай, в Иран? Что вы им показывать будете? 101-ю, 102-ю формы?» Если мы хотим быть на одном уровне с мировым сообществом, нам надо уметь с ними разговаривать на одном языке. МСФО — это просто язык, как английский или любой следующий международный. Пока не придумали какую-то новую международную концепцию, я считаю, что МСФО — это тот язык, на котором экономика разговаривает с экономикой.

Изменилось ли применение МСФО в российских банках после 2022 года?

Если коротко, то принципиальных изменений нет. В 2022 году, конечно, было много тревог и был высокий уровень неопределенности, прежде всего в оценке активов. Как, например, определить справедливую стоимость в условиях неполной информации, ограниченных рынков и санкций? Приходилось творчески подходить к задаче: продумывать методики, обсуждать их внутри профессионального сообщества, согласовывать с аудиторами и регуляторами, особенно по заблокированным активам.



Фото: ВТБ

Как вы сейчас внутри банка находите баланс между прозрачностью отчетности для инвесторов и необходимостью закрывать отдельные данные?

Мы давно приняли для себя решение ежемесячно публиковать финансовые результаты и разговаривать с инвесторами и аналитиками. И после 2022 года эту практику не отменяли. Как и раньше, мы не обсуждаем отдельные сделки, но даем максимально полное понимание того, по какой траектории банк будет двигаться в течение года и что у нас происходит.
При этом в отчетности по МСФО мы закрываем ровно то, что требует регулятор, здесь мы действуем строго в рамках правил. Мы понимаем запрос на более подробную информацию и поэтому приглашаем инвесторов на телефонные и «живые» конференции: именно для этого они и проводятся.
Если говорить о «большой» отчетности, то сейчас изъятий в ней не так много. В основном это касается сведений о составе органов управления и контроля и персональных данных. Вся остальная информация — объемы бумаг и кредитов, их структура и кредитное качество — публикуется в полном объеме.

ВТБ воплощает в себе много граней: это и публичная компания, и коммерческий банк, и банк со значительным госучастием... Какова роль руководителя финансового департамента в такой многогранной компании?

Я бы объяснила так: есть компромисс, а есть баланс. Слова похожие, но в компромиссе стороны обычно остаются немного недовольны друг другом, при балансе же находится третий вариант, который позволяет всем остаться если не счастливыми, то как минимум удовлетворенными.
Наша базовая позиция как банка именно в этом — искать баланс интересов разных сторон, включая наших акционеров, и предлагать решения, которые в целом всех устраивают. Часто это нетривиальные истории и настоящие задачки со звездочкой, но пока нам удается находить этот баланс и учитывать как интересы акционеров и розничных инвесторов, так и требования регулятора.

Каково это — быть женщиной, руководящей финансовым департаментом, есть ли тут какие-то сложности?

В финансовом департаменте традиционно чуть больше женщин, ненамного, но все-таки. При этом подразделение у меня большое, и если смотреть на руководящие позиции, то женщин там, скорее, меньше половины. Но это точно не означает, что для них такой путь закрыт. Просто это очень серьезная нагрузка, которую не все готовы на себя брать. Это действительно сложно: требуется много сил и энергии, чтобы всем этим управлять и при этом оставаться в здравом уме и твердой памяти.
Но мне кажется, что женщина, руководящая финансовым департаментом, — это хорошо. Мы действительно чаще ищем варианты решений, а не точки конфликта, поэтому у нас меньше противостояния, больше сотрудничества.
Мой руководитель, когда ставит задачу, иногда говорит: «Должно быть элегантно, должно быть красиво». Думаю, это очень созвучно женскому подходу. Поэтому женщина в финансах — это, на мой взгляд, всегда про красоту решений.

Топ любимых мест за границей

1. Ликийская тропа в Турции
2. Художественные галереи в Ереване и Тбилиси
3. Музей ковров в Баку
4. Чиангмай (древняя столица Таиланда)

Топ любимых мест в России

1. Сант-Петербург: Эрмитаж, Павловский дворец (практически все загородные дворцы и парки), побережье Финского залива
2. Калининградская область: Музей янтаря и Куршская коса
3. Владивосток: бухта Петрова
4. Сахалин: Курильские острова и термальные источники на них
5. Енисей и Волга (круизы)

Сейчас подавляющее большинство крупных компаний автоматизировали многие финансовые процессы. Применяете ли вы искусственный интеллект в своей работе и составлении отчетности?

Без цифр финансов не существует, и автоматизация для нас очень важна. Я сама понемногу выступаю в ролях и финансиста, и айтишника, и юриста, и маркетолога, потому что работа с данными и автоматизация процессов — одна из ключевых компетенций финансового департамента.
Мы — один из главных заказчиков технологических решений, используем их в консолидации, бизнес-планировании, системе закупок: проекты всегда разнообразные и многочисленные. В последнее время мы еще и успешно занимаемся импортозамещением: недавно получили международную премию за решение по консолидации отчетности МСФО на базе платформы «ТУРБО Х» и решения «ТУРБО Бюджетирование», которые заменили иностранную Oracle HFM. Это очень успешный проект, которым я горжусь.
Искусственный интеллект у нас тоже внедряется: первые помощники появятся в закупках. Процесс рутинный, с большим количеством нюансов, в том числе по 223-ФЗ. Но если можно облегчить работу, мы этим будем заниматься.
Эффект от технологий очевиден: когда я пришла в ВТБ в 2011 году, годовую отчетность выпускали только к концу июня, сейчас же мы закрываем год уже в двадцатых числах февраля. Также у нас стабильно выходит ежемесячная отчетность. А оперативные отчеты для руководства готовы уже на пятый рабочий день, причем по МСФО и по группе. Пока, насколько знаю, этот рекорд никто не побил.

Топ театральных постановок

- Все балеты Эйфмана
- «Одна самая счастливая деревня» — студенческий театр училища имени Щукина
- «Картины из жизни доктора Фауста» — театр имени Образцова

Не захватят ли роботы и ИИ подобные процессы — составление отчетности, бюджетирование, моделирование и т.п.? Или все-таки здесь сохраняется простор для творчества человека?

Эта дискуссия, наверное, ведется со времен появления электричества. Сначала были калькуляторы, потом компьютеры, и даже тогда говорили: «Бухгалтерия умрет, все будет считать машина», но пока этого не случилось. Человек — это архитектор смысла, именно он создает реальность, в которой ИИ выступает помощником. За человеком также остается главное — интерпретация информации, выводы, рекомендации для бизнеса.
Я вспоминаю поездку в Японию, когда наш экскурсовод говорил: здесь все работает как часы, но как только появляется нестандартная ситуация — полный ступор. Мне кажется, что это справедливо и для ИИ, поэтому для человека, особенно русского, это зона силы: нестандартные ситуации, быстро меняющиеся условия и высокая степень неопределенности. Вот там проявляется мастерство и творческий подход, а ИИ — это просто инструмент.

Какие навыки будут важны для финансиста через несколько лет?

В первую очередь — критическое мышление. Люди уже привыкли быстро получать информацию из поисковиков или короткие выжимки из нейросетей. Критическое мышление помогает задавать вопросы: «Правда ли это? Как это верифицировать? Как вписать в общий контекст?» Для финансиста это особенно важно, потому что мы отвечаем за цифры: мы должны понимать, как они получились.
Вместе с тем нужны системное видение и способность распознавать корреляции: откуда что берется и почему. Умение работать в условиях высокой неопределенности тоже критично. Например, когда нет данных, чтобы посчитать справедливую стоимость, нужно придумать метод и решить задачу.
Еще один ключевой навык — коммуникация, ведь финансист — не только человек, оперирующий цифрами. Их нужно уметь объяснить, «продать» внутри компании, договориться с другими командами. Без хороших коммуникативных навыков успешную карьеру в финансах не построить.

Топ книг

- Габриэль Гарсиа Маркес «Искусство рассказывать истории»
- Митико Аояма «Вы найдете это в библиотеке»
- Ричард Тайлер «Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать»



ФОТО: ВТБ

Вы упоминали про образование и вашу любовь к нему...

У меня есть любимая история из детства, когда я училась в шестом классе. Я пришла к маме и сказала: «Больше учиться не хочу, я все знаю и в школу не пойду». Мама была очень мудрой и отвела меня на завод, на котором она трудилась, попробовать настоящую работу. Через несколько часов я уже была готова бежать в школу. С тех пор я не могу остановиться и постоянно учусь, и эту страсть я стараюсь передавать другим. Например, я состою в попечительском совете ВШЭ по программе «Корпоративные финансы», когда было больше времени — преподавала там. К тому же у нас внутри банка есть много обучающих программ: «Путь лидера», стажерские программы. Через них я и моя команда делимся знаниями — как техническими, так и практическими, например, как справляться со стрессовыми ситуациями или конфликтами с контрагентами.

Я участвую и во внутренней менторской программе, беру пару человек в год на обучение, помогаю им расти и лично, и в карьере. Коучинг для меня — еще один управленческий инструмент: он помогает правильно задавать вопросы, что часто важнее любых действий. Б.О

Человек — это архитектор смысла, именно он создает реальность, в которой ИИ выступает помощником. За человеком также остается главное — интерпретация информации, выводы, рекомендации для бизнеса