



Компания «Согласие», входящая в десятку лучших страховщиков по сборам, весной сменила гендиректора. Слухи, циркулирующие на рынке, нередко связывали «Согласие» со сделками слияния-поглощения. Какие задачи ее собственник поставил перед главным управленцем и как это соотносится с тенденциями в бизнесе, генеральный директор страховой компании «Согласие» Сергей Савосин рассказал корреспонденту «Денег» Татьяне Гришиной.

«Объемы продаж и доли на рынке – это лишь инструменты»

– Контрольный пакет «Согласия» оформлен лично на Михаила Прохорова – редкий на рынке случай. Вы были управленцем в страховщике с иностранным участием, затем в компании госбанка. Управление компанией, владельцем которой – участник списка Forbes, отличается от работы в других местах?

– Я согласен с тем, что прямое владение страховщиком не типичный случай для российского бизнеса. При знакомстве с директорами филиалов «Согласия» я обратил внимание на то, что в их кабинетах висит фотография Михаила Дмитриевича. Он принимал непосредственное участие в становлении и развитии компании, продолжает играть большую роль в проекте «Согласие». С точки зрения разницы могу сказать, что тут создана высокоэффективная структура – ОНЭКСИМ, которая управляет «Согласием» через совет директоров по лучшим мировым стандартам. Это молодая, очень динамичная команда, которую трудно представить как в западных структурах с вековыми традициями, так и в российских государственных или прогосударственных структурах.

– Каковы особенности управления в «Согласии»?

– Это скорость принятия решений, ориентация на предпринимательство, на правильные принципы построения бизнеса. Кроме того, роль личности в истории нельзя исключать, каждый руководитель подразделения понимает, что он работает на компанию, акционер которой – господин Прохоров. Это влияет на мотивацию и ответственность в принятии решений.

– Какие цели перед вами поставил владелец «Согласия» весной, когда назначал на пост гендиректора компании?

– Цели примерно те же, что волнуют акционеров крупных компаний в России, – реализация накопленного потенциала. На днях «Согласию» исполнилось 20 лет, за это время компания создала прочный фундамент, накопив много потенциала, который надо реализовывать. Эта задача созвучна глобальной макроэкономической ситуации. Сейчас рынок находится на этапе неактивного роста, экономика охлаждается, но сборы российских страховщиков опережают темпы роста экономики. По итогам первого полугодия 2013 года рост страховых сборов составил 13% (467,5 млрд руб., по данным регулятора). И качество роста – это сейчас то, на чем фокусируются акционеры. Поэтому реализация потенциала ориентирована на прибыль. Финансовый результат, финансовая самостоятельность, генерация экономически обусловленной прибыли – это те цели и задачи, которые стоят передо мной.

В розничном страховании, например, есть выбор: быстрый рост или финансовый результат. На этапах активного роста многие страховщики акцент ставили на него, а с качеством разбирались потом. Сейчас такая концепция неприменима. Нужны только качественный рост, закрытие нездоровых направлений и ориентация на финансовый результат.

– Какова стратегия компании на три-пять лет?

– Эпоха трех-пятилетних стратегий прошла. Глобальная экономика очень динамична, и любая стратегия, которую мы напишем, устареет к тому времени, когда мы закончим ее писать. Поэтому мы применяем подходы сценарного моделирования – консервативный, пессимистический и прочие сценарии, каждый из которых будет содержать вариативность. Россия стала крупнейшим авторынком в Европе – как будет развиваться

рынок моторного страхования, как дальше будут вести себя сегменты этого рынка? Что будет с ипотекой и рынком жилья, как в условиях кризиса население изменит спрос на страховые продукты? Нам нужны различные сценарии. И объемы продаж, и доли на рынке – это лишь инструменты в парадигме, которая работает на развитие и финансовый результат. Тем не менее по консервативным планам мы намерены в этом году увеличить сбор премий на 15%. «Согласие» за 20 лет проделало качественную работу, компания вошла в топ-10 по сборам, и мы себя чувствуем очень комфортно, несмотря на то что объем для нас стал вторым по значимости параметром после финансового результата. В структуре нашего портфеля 70% – это розница, по сборам каско «Согласие» занимает четвертое место, и это 48% нашего портфеля. По ОСАГО мы седьмые (14% портфеля), по страхованию имущества компания на восьмом месте. Неплохие показатели у «Согласия» и по новым обязательным видам страхования – ответственности владельцев опасных объектов и перевозчиков.

– Какие виды прибыльны, а какие приходится дотировать?

– По отчетности за 2012 год комбинированный коэффициент убыточности больше 100% показало сельхозстрахование. В нашем сравнительно небольшом портфеле несколько крупных убытков привели к отрицательному результату, даже при адекватном перестраховании. Но в целом уровень комбинированного коэффициента убыточности по автострахованию, ДМС и прочим видам не сильно ниже «сотни», он вполне приемлем, но всегда есть над чем работать. Розница доминирует и определяет финансовый результат. Однако корпоративные виды страхования – наиболее маржинальный бизнес. И это одна из приоритетных задач на 2013–2014 годы. Тут приходится признать, что крупный бизнес пока осознает свои риски за счет качества управления лучше, чем малые и средние предприниматели. И это тот пласт, который предстоит вскрыть российскому страховому рынку. Особенность страхования малого и среднего бизнеса заключается в том, что в природе участников этого рынка риск уже заложен. Они сознательно на него идут, чтобы получать те прибыли, которые могут заработать, уровень восприимчивости к риску у них повыше, чем у крупных компаний, поэтому к страхованию они придут чуть позже. И этот сегмент нам очень интересен. На Западе он гораздо более масштабный по сборам, чем страхование крупных корпораций. Потому что у крупного бизнеса страховая защита реализуется за счет внутренних инструментов. Когда у тебя заводы по всей планете, в какой-то момент становится проще построить новый взамен сгоревшего, а не тратиться на страховку. А малый и средний бизнес – это как раз тот самый масштаб, когда нет возможности такой раскладки рисков.

– Как планируете привлекать подобных клиентов?

– Разработкой особых продуктов. Например, сейчас совместно с компанией, предоставляющей услуги пультовой охраны для офисов и складов, мы предлагаем специальный коробочный продукт, в котором пультовая охрана от кражи, грабежа, пожара сочетается со страховым полисом. И это очень правильный продукт, потому что тот ресурс пожарной безопасности, который был создан в советские годы, уже исчерпан и система пожаротушения часто либо неэффективна, либо не работает. До конца года планируем сформировать инженерный центр, который объединит отечественный и международный опыт, поскольку считаем, что такая услуга будет пользоваться спросом и у крупных международных компаний. Это служба риск-инженеров, которые помогали бы нам и нашим клиентам понимать техническое состояние объекта.

На мой взгляд, нет лучше клиента для страховщика, чем бывший погорелец. После ЧП у него будет лучшая система пожаротушения, он понимает уже, что на этом экономить нельзя, система должна работать, ее надо тестировать. «Согласие» в этом году урегулировало крупный убыток: 188,6 млн руб. выплаты получила группа компаний «Время». От пожара пострадало одно из подразделений – региональное градообразующее предприятие в городке Малая Вишера Новгородской области, которое занимается переработкой специй и изготовлением пищевых смесей. Сейчас, получив после пожара возмещение, клиент собирается восстановить предприятие, у них теперь создана такая система управления рисками, что за ГК «Время» можно быть спокойным.

– Страховку на новый период купили?

– Да, и они расширили ее на остальные предприятия группы. Очень хочется, чтобы не каждый учился на своих ошибках. Про такие истории мы даже хотим снять фильм, чтобы показывать, как это на практике бывает.

– Как автоконцерны снимают краш-тесты?

– Да, это будут своего рода пропаганда и агитация. Если не думать о системе пожаротушения, убыток может быть огромным. Система минимизирует последствия ЧП, не надо ждать пожарных. По сравнению с убытком полис стоит дешево. В этом году у нас на финальном этапе урегулирования находится еще одна крупная выплата – около 80 млн руб. крупной промышленной компании. Там страховой случай по ОПО (страхование ответственности владельцев опасных объектов. – «Деньги»), взрыв на маслоэкстракционном заводе в Краснодарском крае. И это наглядный пример, как

работает ОПО: погиб человек, его наследники получают возмещение по потере кормильца. В прошлом году у нас была еще одна крупная выплата – 120 млн руб. по факту падения вертолета в Карелии, есть убытки по сельхозстрахованию – около 30 млн руб. Если посмотреть по структуре выплат, все сегменты корпоративного страхования у нас представлены: страхование грузов, взрывы и падение летательных средств. По страхованию ответственности перевозчиков – ночью 25 июля на трассе Хабаровск–Комсомольск-на-Амуре рейсовый автобус столкнулся с «КамАЗом». Эта авария унесла жизнь двух человек, еще семь человек получили травмы разной степени тяжести, родственники погибших пассажиров и все пострадавшие получают наши выплаты. Почему нельзя оценивать страхование по коротким периодам? Потому что убытки заявляются долго. Люди должны закончить лечение, не в больнице же заявление на страховую выплату писать. Или вот, например, взрыв на складе нашего клиента произошел в феврале. В сентябре мы выплатили страховое возмещение. И это хороший срок урегулирования, мы сработали оперативно. За восемь месяцев текущего года 320 тыс. автомобилистов получили возмещение от нашей компании. И это из портфеля в полтора миллиона заключенных договоров.

«Страхование – это бизнес больших компаний»

– Планируете снижать долю по страхованию транспорта?

– Доля рынка лишь инструмент в работе на прибыль. Сейчас условия работы в различных регионах разные. И у страховщиков по моторному страхованию ситуация напоминает детскую игру hot potato, когда все друг другу перекидывают «горячий» мяч. Кто быстрее выйдет из убыточного региона, тот больше денег сэкономит компании и акционерам. Мы отслеживаем обстановку в регионах и реагируем на нее, как только динамика продаж начинает отходить от нормы. В ОСАГО, например, сейчас сложная ситуация, связанная с судебным урегулированием. По данным Российского союза автостраховщиков, до 20% урегулирования уже проходит через суды. Средний чек выплат по судам в два раза выше выплаты у страховщика. У страховщиков отсуживают моральный вред, упущенную выгоду, в ряде случаев даже правила ОСАГО не соблюдаются – по ОСАГО суд обязывает платить, как по каско. Отношения с судебной системой – одна из горячих тем для страхового рынка. Мы надеемся, что новый регулятор поможет нам организовать конструктивный диалог с представителями судов. И тут необходима работа по совершенствованию законодательства. Чтобы в местах неоднозначного трактования закона практика вырабатывалась с участием потребителей, регулятора и профучастников. Потому, что сейчас кажется: акцент смещен в сторону потребителя. На деле выигрывают юридические посредники. Я вот только вернулся из Самары, где у нас единый операционный центр, так там в городе каждое второе объявление – из серии «поможем получить страховую выплату».

– А чем вы объясняете такой перекося в сознании потребителя, когда он верит юристам, а не страховщику, с которым у него уже есть отношения?

– Тут мы, страховщики, как рынок должны принять на себя часть вины: недостаточно эффективно взаимодействовали с клиентами в части выплаты и сами довели количество дел в судах до неприемлемо высокого уровня. Тут рынок не соорганизовался вовремя для принятия важных решений. Но то, что страховщики получили в ответ – распространение закона о защите потребителей на страхование, – это контрпродуктивно. Таким образом, создан мощнейший экономический стимул для так называемых автоюристов – людей, которые выкупают убытки по номиналу на месте аварии. Пользуясь лазейками в законодательстве и потребзаконе, они обогащаются. А тем временем страховщики – практически все, с кем я общаюсь на рынке, готовы платить по полису быстро даже в отсутствие единой методики оценки ущерба, которая за десять лет ОСАГО так и не была создана. Сейчас на финальном этапе у Минтранса есть какая-то методика, но она не дает нам того, что нужно, – однозначной оценки ущерба. Сегодня данные одной независимой экспертизы могут отличаться от другой в разы.

Поэтому мы, страховщики, должны убедить регулятора в том, что готовы ответственно подойти к созданию методики с учетом справочников по запчастям. У нас есть мощнейший стимул это сделать: сегодняшняя ситуация со страховыми автовыплатами в судах, будущее увеличение лимитов в ОСАГО и конвергенция ОСАГО и каско.

– Ваша компания в ОСАГО в целом прибыльна?

– За счет корпоративного сегмента и благополучных регионов наш портфель по ОСАГО пока еще прибылен. Но динамика в этом виде – общерыночная – негативная. Москва, Санкт-Петербург – тут дела обстоят ровно. Но в ряде регионов ситуация с юристами напоминает потребительский терроризм: когда разумные вещи для защиты адекватных потребителей возведены в такой абсолюта, что это выходит за разумные рамки.

– Стоит ли развивать в России обязательные виды страхования? Как вы относитесь к позиции Минфина о замене обязательных видов на вмененные?

– Мне кажется, общество осознает полезность обязательных видов страхования, и переход к вмененным видам (когда государство перестает регулировать страховые правила и тарифы, но страховка остается обязательной. – «Деньги») – это вопрос развития рынка. То, что сейчас происходит на Дальнем Востоке, достаточно понятно свидетельствует о необходимости страхования от стихийных бедствий. И эта обязательность обращена не в пользу страховых компаний – страховщики в обязательных видах должны зарабатывать минимальную экономически обоснованную норму прибыли. Природные катастрофы происходят регулярно, и государство каждый раз оплачивает убытки. При этом мы давно перестали жить в регулируемой экономике, у нас институт частной собственности. Но собственники этих домов не ведут себя как частные собственники. Они не страхуют имущество, они полагаются на выплаты государства в случае стихийных бедствий. Аргументы в пользу страхования не возникают, правильное потребительское поведение не формируется. На мой взгляд, государство должно поддерживать тех, кто купил полис на подтопленный дом, софинансировать их затраты.

– Как, по-вашему, новый регулятор разделит позицию рынка? Какие в целом ожидания от перехода под контроль ЦБ?

– Ожидания у рынка, и у меня в частности, очень позитивные. Государство решает задачу устойчивости рынка, на нем должны остаться страховщики с предложением качественных услуг. Не исключено, что количество компаний сократится по итогам контроля ЦБ. Ну и, кроме того, концентрация рынка продолжится: страхование – это бизнес больших компаний, оно во многом связано с масштабом. Рынок в целом, с одной стороны, молодой, но уже вполне консолидированный. Основные масштабы сконцентрированы в топ-10–15 компаний по сборам.

– Кстати, по рынку часто ходят слухи, подающие «Согласие» как потенциального участника сделок M&A внутри этого топ-15...

– С точки зрения покупателя, могут быть интересны крупные страховщики, гарантирующие масштабный бизнес. «Согласие» как раз правильного размера с правильным акционером, который может быть партнером сделки как вверх, так и вниз. Как покупки, так и продажи. Всегда стоит вопрос цены и синергии, экономической целесообразности. И это только хорошо, что компанию рассматривают как объект покупки и как покупателя. Компания подготовлена к конкуренции в топ-10 по сборам. Везде, где есть потенциал заработать экономическую норму прибыли, мы готовы конкурировать. В качестве ориентиров я смотрю на иностранные компании. Но тут могу

сказать, что по некоторым направлениям российский рынок может оказаться стремительнее в развитии. Мы не накопили инертность. Группам с большой историей за спиной сложнее перейти на новые технологии, мы мобильнее, потому что перед нами не стоит задача отработки значительных инвестиций в устаревшие технологии. В самое ближайшее время особый импульс получат новые IT-технологии. Закон об электронных полисах уже внесен в Госдуму, открывается масса возможностей. Кроме того, мощнейший стимул мы получим к развитию телематики: в законе об ОСАГО есть поправка, которая разрешает урегулирование без участия полиции при наличии в автомобиле фиксирующего оборудования.

– Большую часть карьеры вы провели в западной компании, не так ли?

– Да, десять лет в «Цюрихе».

– Можно сказать, что с вашим приходом в «Согласие» внедрению западных технологий будет уделено особое внимание?

– «Согласие» – это компания молодых людей, которые открыты новым знаниям, это люди уже международного формата. Они не знают другой формы жизни.

Источник: [Коммерсантъ-Деньги](#), № 38, 30.09.13

Автор: Гришина Т.