



*Почему «Ингосстрах» теперь будет жить без стратегии, чем вредны изменения в компании, на чем будет зарабатывать и терять деньги «Ингосстрах», рассказывает новый гендиректор Михаил Волков.*

Более семи лет «Ингосстрах» прожил в условиях акционерного конфликта, приняв за это время участие более чем в 200 судебных разбирательствах. Будучи заместителем председателя совета директоров, Михаил Волков как раз занимался разрешением спорных вопросов между представителями «Базэла» и чешскими инвесторами. «Раньше нам приходилось отчасти искусственно разводить роли в компании с целью обезопасить гендиректора от претензий и сложностей, происходящих в совете директоров. Сейчас будет более активная совместная работа между менеджментом и советом директоров», – говорит Волков. В прошлом году место чешских акционеров из PPF заняла итальянская Generali, в компании установился хрупкий мир. Михаил Волков, в этом месяце назначенный гендиректором «Ингосстраха», рассказывает, что с итальянскими акционерами, которых он называет «партнерами», отношения очень хорошие. По его словам, за время корпоративного конфликта компания выстроила лучшую в стране систему корпоративного управления. О своих планах он рассказал в первом интервью в новой должности, данном «Ведомостям».

– До того как стать гендиректором, вы долго были заместителем председателя совета директоров «Ингосстраха». Был ли какой-то подготовительный период погружения в оперативное управление?

– Я в компании «Ингосстрах» почти семь лет. С июля 2007 г. вхожу в совет директоров – представлял интересы ряда акционеров в нем. За это время хорошо изучил компанию. «Ингосстрах» – особая компания для российского рынка, одна из немногих стабильных. Мое назначение [на пост гендиректора] произошло не внезапно. Мы к нему тщательно

заранее готовились. Мой предшественник, Александр Григорьев, возглавлял компанию девять лет. Это целая эпоха, за это время многое изменилось, было несколько волн кризиса, хорошие и плохие периоды в экономике, существенные изменения в страховании. Когда Александр Валерьевич подписывал свой очередной трехлетний контракт в 2011 г., он заранее предупредил меня и совет директоров, что по его окончании хотел бы изменить свою роль в компании.

Года полтора обсуждался план действий. Одним из этапов был мой переход к оперативному управлению осенью прошлого года, чтобы еще лучше изучить компанию, лучше подготовиться. С прошлого октября являлся первым замом генерального директора. Александр Григорьев может в ближайшее время быть избран в состав совета директоров, войдя в ряд комитетов [совета]. Это позволит ему работать неполный рабочий день, как он и хотел, и при этом заниматься вопросами стратегии. Вопрос будет решаться на собрании акционеров.

– Он займет пост председателя совета директоров?

– Сейчас, насколько мне известно, таких планов нет, но такой возможности исключать нельзя.

– А его кандидатура обсуждалась с итальянскими акционерами? Их позиция известна?

– В текущем утвержденном списке кандидатов – всего 10 человек на 9 мест... Но я в последние месяцы отошел от обсуждения акционерных вопросов и сосредоточился исключительно на вопросах оперативного управления.

– Чем вы занимались последние семь лет в совете директоров?

– Все это время моя задача, по сути, была координировать работу совета директоров. В настоящее время представители Generali в совете директоров – известные люди, талантливые менеджеры: Джанкарло Арагона [до 2008 г. – посол Италии в Великобритании], Игорь Иванов [бывший министр иностранных дел России, сейчас –

президент Российского совета по международным делам], Джорджио Каллегари [бывший исполнительный вице-президент по стратегии и альянсам Alitalia, сейчас – заместитель гендиректора по стратегии и альянсам ОАО «Аэрофлот»]. Раньше, когда лидирующую роль в партнерстве PPF – Generali занимала PPF, их в совете представляли юристы, перед которыми не стояла задача развивать компанию. Мы понимали, вынося любой вопрос по существу на совет директоров, что их позиция всегда будет против.

У нас за шесть лет было более 200 судебных разбирательств в связи с данным конфликтом. Чешские инвесторы периодически и сейчас делают заявления – но я бы на их месте давно поставил жирную точку. Мне понятно, что они вели себя как нормальный финансовый инвестор, который работает в перспективе на кратко- и среднесрочную прибыль. Какие методы для этого применяются – личное дело каждого инвестора. Вклад в развитие бизнеса с их стороны был никаким, вся задача была выйти из инвестиции дороже, чем они вошли. Соответствующим образом они себя и вели. При этом за время конфликта мы выстроили одну из лучших систем корпоративного управления в России, несмотря на то что нам мешали это делать. Все корпоративные процедуры теперь находятся на лучшем мировом уровне. Новые члены совета директоров даже удивлены некой формализацией в части процедур управления, но это как раз и связано с прошлой историей конфликта.

– Новые члены совета директоров достаточно известные и уважаемые люди, чем они помогают компании в совете директоров?

– К новым членам совета директоров мы относимся с большим уважением. И находимся в постоянном диалоге. Чего не было при прежних представителях в совете директоров. Раньше нам приходилось отчасти искусственно разводить роли в компании с целью обезопасить генерального директора от претензий и сложностей, происходящих в совете директоров. Сейчас будет более активная совместная работа между менеджментом и советом директоров. Среди новых членов совета директоров действительно нет профессионалов в страховании. Но это суперуспешные менеджеры, которые знают, как управлять бизнесом.

– Участники рынка часто упрекают «Ингосстрах» как раз в том, что если корпоративное управление в компании подверглось изменениям, то структура управления бизнес-процессами как раз не претерпела изменений за последние годы.

– Позволю не согласиться. Даже удивлен. Компания развивается с рынком и во многом опережает его. Вопрос управления вечен. И в мире есть много примеров разных структур управления. Страхование – это очень консервативная история, и то, что действующая структура дает результат, – заслуга ее строителей. Только за прошедшие семь лет, когда я имел отношение к совету директоров компании, подходы и методы управления только розничной сетью «Ингосстраха» менялись трижды. Эта структура максимально отвечает требованиям рынка. И мы ее постоянно продолжаем менять, настраивать, чтобы опережать рынок. То же самое касается и других блоков – и корпоративного, и медицины, и компании в целом.

– «Ингосстрах» часто называют кузницей кадров. Такая ситуация сохранится?

– Кузница кадров – это и хорошо, и плохо. Сейчас практически в любой крупной российской страховой компании или брокере вы увидите людей, которые когда-то работали в «Ингосстрахе». С одной стороны, это хорошо – они с уважением и пониманием относятся к происходящему внутри компании. С другой – плохо, что люди, пришедшие в компанию, не находят для себя в определенный момент места для роста, упираются в потолок, появляются новые амбиции, они уходят. Но это жизнь. При этом мы, естественно, продолжим готовить для себя профессионалов. И стараться их сохранять. Рынок тоже существенно меняется – многие по-другому начинают ценить стабильность и репутацию. Переманивать людей в компании, не нацеленные на это, даже за существенно большие деньги, становится сложнее.

Я во многом разделяю видение ситуации на рынке, которое было и у бывшего генерального директора, и у команды. Оно во многом единое. Поэтому никаких искусственных шагов не будет, о чем я всем людям, работающим в компании, сказал еще при первой встрече. Записал даже видеообращение. Категорически не буду делать никаких резких изменений. Постараюсь максимально соблюсти преемственность. У нас есть масса корпоративных и частных клиентов, а страхование – это то, что строится на доверии. Поэтому никаких изменений в кадрах, прихода новых команд менеджеров ждать не стоит.

– Учитывая преемственность курса прежнего руководства, можно предположить, что курить в компании по-прежнему будет нельзя?

– Нет (смеется). На самом деле в этом мы немного расходимся, и я иногда и сам курю, но

только (!) вне рабочего времени! В чем мы точно с Александром Валерьевичем совпадаем – в вопросах дисциплины. К сожалению (вздыхает), в такой большой компании, как «Ингосстрах», с тем числом областей, с которыми мы работаем, со всеми видами страхования, которыми мы занимаемся, от медицины до космоса, люди вовлечены в разные процессы и есть разные подходы к бизнесу. И если у людей не будет самодисциплины и дисциплины внутри компании, ею управлять невозможно. Коротко: дисциплина и курилка – вещи, которые не подвергнутся изменениям.

– У вас тоже трехлетний контракт?

– Да. Правда, в «Ингосстрахе» есть легенда про закон Шуравина – это топ-менеджер, очень долго проработавший в компании. Он обратил внимание на то, что в конце 90-х – начале 2000-х каждый новый генеральный директор работал [на этом посту] меньше, чем предыдущий. Но у меня горизонт планирования очень длинный. У меня нет проектного настроения, и, хотя понятно, что оценивать мои достижения – прерогатива совета директоров и акционеров, надеюсь, что я поработаю достаточно долго. Так что, может быть, теперь закон начнет работать в обратную сторону...

Если говорить о долгосрочности, сейчас мы обсуждаем строительство новой штаб-квартиры. У нас есть много офисов в Москве, где мы присутствуем, и бывает, что встречи для обсуждения проблем бывают затратны с точки зрения времени просто потому, что по Москве быстро передвигаться невозможно. Поэтому мы очень хотим построить для себя новый большой единый офис – штаб-квартиру «Ингосстраха», если хотите.

И когда архитекторы меня спрашивают о горизонте планирования, отвечаю: бесконечность. Это «Ингосстрах», я не вижу конца истории, нет горизонта.

– В новой Москве?

– Нет, нет, к счастью, нет. У нас в собственности есть участок – на внешней стороне ТТК на пересечении со Звенигородским шоссе. Осталось согласовать архитектурное решение, которое устроит и город, и нас. Мы обсуждаем, что будет там вокруг, это удачное место, там сейчас промзона. Наша концепция играет на противопоставление

«Сити»: в голове у нас сейчас выстраиваются горизонтальные формы – просто любые вертикали на фоне «Сити» – это не будет выглядеть серьезно. Посмотрим, что у нас получится. Думаем о комплексе зданий с разной этажностью. При этом проект должен быть очень удобен для клиентов и с точки зрения пешего визита, и на автомобиле. Весь первый уровень должен быть открытым. Концепция в чем-то, наверное, перекликается с «Белой площадью». Объект должен стать некой точкой притяжения. Все остальное должно быть привязано к нему, социальные и развлекательные объекты, клиника «Будь здоров!», хочется спортивное заведение, фитнес-зал или бассейн. Все-таки график у людей выматывающий, и хочется, чтобы у них была возможность привести себя в порядок. При этом компания обязательно сохранит исторический офис на Пятницкой.

– Храмовый комплекс, как на «Белой площади», тоже будет?

– Мы вне политики и религии. На самом деле «Белая площадь» создала новое общественное место в городе. Теперь тут еще «Белые сады», и жизнь кипит. И мы работаем с тем же архитектурным бюро – ABD Architects Бориса Левянта.

– Насколько долгосрочны планы по строительству?

– Мы его уже достаточно давно обсуждаем – уже пару лет. Пока искали и приобретали землю, сейчас проект согласовываем. Еще года два-три. С этим проектом мы никуда не торопимся.

– Сейчас пообещаете – будет цель.

– Давать обещания ради обещания? Зачем? Но это точно моя внутренняя цель.

– Стратегия «Ингосстраха» тоже останется прежней? Компания продолжит сокращать бизнес в автостраховании, как это заявлял предыдущий глава компании?

– Я много лет был сторонником долгосрочных стратегий и думал, что правильный подход – это пригласить консультантов, которые бы изучили рынок, дали какие-то комментарии, новые идеи, написали суперсовременную стратегию на 200 страниц. Но сейчас мир меняется настолько быстро, что мы просто не успеем, если пойдем по этому пути. Мое видение успеха «Ингосстраха» – он должен развиваться и действовать еще быстрее, чем раньше, опережая внешние изменения. Мы могли еще в прошлом году написать очередную долгосрочную стратегию, но уже в этом году она бы претерпела изменения настолько существенные, что теряется смысл это делать.

На рынке моторного страхования кризис, и в кризис приходится принимать сложные и очень быстрые решения – в части сокращения и персонала, и бизнеса. Но важно, что это сокращение неприбыльного бизнеса. Сейчас наш залог успеха – в быстром вычленении качественного прибыльного бизнеса. Мы это умеем делать – и, надеюсь, лучше других.

– Стратегия в отсутствие стратегии.

– Не совсем. Сейчас стратегия в том, что мы умеем быстро меняться. Конечно, в каждый определенный момент мы преследуем какую-то стратегическую цель. В конечном итоге стратегия любого бизнеса в том, что он должен приносить прибыль акционерам. А вот что для этого нужно делать – ответ меняется слишком часто, чтобы его здесь озвучивать.

– Сокращение неприбыльного бизнеса должно повлечь сокращение издержек. На чем будете экономить?

– Мне кажется, любая стратегия состоит из двух частей. Первая – гигиеническая: в любом бизнесе надо всегда сокращать издержки. В идеальной картине их должно быть крайне мало. В страховании, например, в идеале компании должны стать более электронными, процессы – автоматическими, урегулирование – удаленным, а посредники – получать меньше и меньше. Но это цель, сколько мы к ней будем идти – тоже вопрос.

– Вы сторонник идеи электронного полиса?

– Мы все живем в электронном мире. Это заставляет нас сегодня инвестировать в эти процессы, чтобы в будущем сократить издержки.

– Но не все на рынке поддерживают идею электронного полиса, иначе бы он давно появился.

– Нет ответа на этот вопрос. Если кто-то и противодействует, то, наверное, потому, что не умеет это делать, или есть другие причины, по которым они не хотят это сделать. А ведь с помощью этих процессов можно масштабировать процессы и экономить на них значительно.

– Да, но понадобятся масштабные затраты на внедрение.

– В любом случае государство – за, надзор тоже поддерживает идею. Электронный полис – это не просто так. У нас уже есть свои мобильные приложения, и скоро любой наш полис можно будет купить через любой iPhone или коммуникатор. Много уже продается. Например, страхование выезжающих за рубеж – продажи через онлайн-канал растут постоянно. Также мы рассматриваем различные предложения и интересные идеи, связанные с использованием массивов данных, провайдерами сотовой связи, что может дать нам множество прогрессивных прорывных возможностей. Эта информация может позволить качественней отсеивать мошенников, давать более точный тариф каждому клиенту. Именно в этих тонких настройках залог успеха. Здесь сдерживают не столько конкуренты, сколько пробелы в законодательстве. Увы, идея движется медленней, я обеими руками за нее.

– Доля «Ингосстраха» на рынке ОСАГО прекратит сокращаться?

– На выходе ряд решений Госдумы и регулятора, новая версия закона, тарифов. Все будет зависеть от них. Понятно, что мы будем стараться минимизировать убытки в тех местах, где мы можем это сделать.



Если мы поймем, что сможем поддерживать убыточность на нормальном уровне, например после увеличения тарифов, мы оставим все по-прежнему. Если убыточность продолжит расти, акционеры мне это как генеральному директору не простят.

– Уже можно предположить, что в этом году все страховщики, которые традиционно и в рамках требований регулятора имеют консервативную инвестиционную политику, столкнутся с проблемой получения доходности от инвестиций. На чем намерен зарабатывать «Ингосстрах»?

– Мы всегда были крайне консервативны. Рисковать деньгами акционеров и клиентов принципиально неправильно. Мы отталкиваемся от того, какой уровень риска готовы брать на себя, и поэтому никогда суперприбылей от инвестиций не получали.

Если говорить о прибыльности страхового бизнеса, у нас есть перспективы и в рознице, и в корпоративном секторе. Есть отдельный проект развития высокомаржинальных продуктов в рознице. В первую очередь это страхование имущества физлиц.

– Залогового имущества по ипотечным программам?

– И так, и так. Это ипотека и страхование не обремененных залогом объектов.

– Прежний глава «Ингосстраха» не был сторонником зарабатывать на столь распространенном сейчас на рынке страховании рисков заемщиков. Не может «Ингосстрах-Жизнь» активно начать работать с банками по подобным программам?

– А я абсолютно согласен с ним. Когда платится 90% комиссионных и более – это никакое не страхование. Скажу больше: в моем видении в идеальной страховой компании большая часть денег, полученных от страхователя, должна возвращаться ему назад в виде страховых выплат и только совсем немного – тратиться на продажи в виде комиссионных и на расходы самого страховщика, так называемые РВД. Когда страхователю возвращается 2–2,5% – это не страхование. Рано или поздно тот формат, в котором активно работают некоторые банкостраховщики, отомрет.

– Руку приложите?

– Да. Хотя бы тем, что мы не будем участвовать в подобных проектах. По одной простой причине: мы хотим, чтобы клиент уважительно относился к нам. А он сможет это делать, лишь когда мы не только начнем эффективно продавать продукты, но и качественно урегулировать убыток. Это очень хорошо видно на примере тех видов страхования, где мы уже очень успешны.

– Как вы попали в страхование?

– Я работал во многих интересных местах. И мне всегда нравились проекты, в которых я участвовал. С 1999 по 2004 гг., например, я работал в инвестиционной компании «Сан групп» – начал с того, что полтора года был финансовым директором Воронежской кондитерской фабрики и прожил там это время, несмотря на то что сам из Петербурга. А в 2001 г. стал финансовым контролером «Сан групп». Это очень профессиональная международная компания. Но, став финансовым контролером, я, если честно, очень быстро заскучал, это была достаточно выхоленная финансовая должность, и, чтобы разнообразить свою профессиональную жизнь, я решил пойти учиться в Чикагский университет на программу Executive MBA. И как теперь вижу, это оказался один из самых интересных периодов в моей жизни. У меня в этом году десятилетие выпуска, и заранее я, конечно, никак не мог предположить тогда, к чему меня эта история приведет. Когда многие решают идти за MBA, им объясняют, что в резюме появится правильная строчка, появятся связи, новые знакомства, знания, кругозор. Ровно так все и получилось, но за эти два года я заново погрузился в студенческую атмосферу рядом с состоявшимися уже людьми. Клуб выпускников у нас просто потрясающий. Среди московских представителей выпускников университета это, наверное, уже 300–400 человек, есть и представители списка «Форбса», и руководители крупных предприятий, люди из правительства, много разных очень интересных людей.

Просто само качество людей, которые там обучались, – это потрясающий уровень, и считаю, что Чикагский университет – один из лучших в мире, его можно сравнивать с Уортоном, Гарвардом, Йелем, но именно в сфере финансов это лучший университет в мире. Продолжая общаться, при этом, как я и говорил, ты получаешь доступ к клубу Alumni, в который попадают все новые выпускники. Выпускникам одного университета проще общаться между собой. В Москве клуб Alumni существует уже 15 лет, университет умеет поддерживать отношения между выпускниками.

Я искренне рад, что тогда решился.

Именно там я подружился с человеком, который меня впоследствии позвал в страховую компанию, бывшим главой СК «Наста» (позже «Цюрих») Гарри Делбой. И мы за два года учебы очень сильно подружились. Когда ему в апреле 2004 г., в момент окончания учебы, предложили возглавить СК «Наста», он пришел ко мне и сказал: пойдём вместе, я, говорит, хорошо умею управлять банком, а страховая – это новое для меня. Я, правда, тоже на тот момент не имел никакого отношения к страховому рынку, поэтому очень благодарен Гарри, что он пригласил меня в такой интересный проект, понимая это. Когда же я начал погружаться в страховой бизнес, испытал, мягко говоря, шок от того, в каком состоянии находится вся индустрия. Тогда мы смотрели на «Ингосстрах» снизу вверх: пока мы тут гребем на лодочке внизу, там запускают ракеты в космос. Тут можно вернуться к вопросу о кузнице кадров – мы всегда с радостью брали людей из «Ингосстраха»: понимая, что кадры обученные, мы зарплату просто вдвое умножали, и люди переходили. И этим участники рынка пользуются до сих пор. В «Насту» изначально мы пришли развивать компанию, и цель продажи бизнеса не ставилась. Однако анализ показал, что будущего у средних и мелких компаний, не имеющих какой-то явно выраженной специализированной ниши, на рынке нет. И мы начали призывать акционера к поиску международного инвестора с опытом успешного пребывания на рынках стран Восточной Европы. Желая успеха «Насте», самым правильным было ее продать сильному иностранному стратегу.

– Насколько помню, «Насту» продали с лучшим тогда мультипликатором к сборам и капиталу.

– Для акционера это был очень хороший результат. Мы выполнили свою задачу на 100%, у нас среди покупателей и претендентов были лучшие имена западного рынка, в сам процесс были вовлечены лучшие инвестбанки. Мне тогда это дало возможность и опыт общения с первыми лицами крупнейших мировых страховщиков. На мой взгляд, «Цюрих» был лучшим претендентом. Как мы видим сегодня, к сожалению, у них тоже не очень получилось (компания недавно объявила о сокращении продаж и частичном сворачивании операций на территории РФ. – «Ведомости»). Компания практически сворачивает розничный бизнес, чем, как мы в свое время надеялись, «Цюрих» сможет воспользоваться. В чем-то это еще раз доказывает, что Россия отличается от других стран, здесь не всегда получается применять чужие практики управления.

– Если западные санкции станут более широкими, они могут создать проблемы страховому рынку России?

– Не хочется спекулировать на эту тему. По состоянию на настоящий день я не очень в это верю. Мир стал трансграничным, особенно в сфере перестрахования. Без передачи рисков в Lloyd's, на американский или иной другой рынок – очень сложно. Нельзя все риски хранить внутри страны. Принцип перестрахования – в распределении и усреднении между всеми участниками рынка в периоде времени. Это будет неправильно, и не думаю, что это произойдет.

## **Биография**

Родился в 1972 г. По окончании Санкт-Петербургского государственного технического университета в 1994 г. начал работать аудитором Coopers & Lybrand (позднее PwC).

2001 – финансовый контролер в московском представительстве SUN Capital Partners Consultants.

2004 – стал исполнительным вице-президентом страховой компании «Наста».

2007 – управляющий директор сектора финансовых услуг в группе «Базовый элемент», заместитель председателя совета директоров «Ингосстраха».

2014 – занял пост генерального директора «Ингосстраха».

## ***Миллиарды рублей под водой***

17 сентября прошлого года на строящейся Загорской ГАЭС-2 (на фото) произошло

подтопление здания станции из нижнего бассейна через деформационные швы станционного узла. Имущество и оборудование станции были застрахованы в СОГАЗе, строительно-монтажные риски – в «Ингосстрахе» и «АльфаСтраховании». «Совершенно очевидно, что ущерб нанесен и что в свое время он станет одним из бизнес-кейсов – как один из самых сложных примеров урегулирования», – говорит Михаил Волков. По его словам, пока у компании нет полной информации и окончательного решения, что будет дальше: «Идут работы и со стороны страхователя, и лосс-аджастеров, и сюрвейров (специалисты, организующие оценку ущерба. – «Ведомости») над анализом того, что там произошло... До сих пор нет полного доступа к объекту – там все пока залито водой. И чтобы признавать убыток, нам надо будет смотреть на условия каждого полиса, где-то есть какие-то исключения, где-то своя специфика. По результатам переговоров со страхователем («Русгидро». – «Ведомости») мы продолжим переговоры с перестраховщиками. Но очевидно, что ущерб существенный. Пока под возможную выплату зарезервировано 5,9 млрд руб., но это только предварительный резерв. И большая часть этого резерва в случае выплат будет покрыта перестраховщиками». По предварительным оценкам, застрахованный ущерб по Загорской ГАЭС-2 может достичь 12–14 млрд руб.

*ОСАО «Ингосстрах» – страховая компания. Акционеры: ООО «Гранит» – 16,29%, ООО «Бекар-сервис» – 16,03%, ООО «Инвестиционная инициатива» – 15,85%, ООО «Новый капитал» – 15,85%, ООО «Софт-Карат» – 15,68%, ООО «Вега» – 6,75%, Олег Дерипаска (10%). Уставный капитал – 2,5 млрд руб. Сборы (РСБУ, 2013 г.) – 70,8 млрд руб. Выплаты (РСБУ, 2013 г.) – 42,5 млрд руб. Прибыль (РСБУ, 2013 г.) – 0,519 млрд руб.*

#### «Ингосстрах» в цифрах, млн руб.

Год

Премия-брутто

Выплаты-брутто

Чистая прибыль / убыток

Собственные средства

2009

48541

33199

1615

13574

2010

44602

30313

2608

16052

2011

56071

27953

2317

19415

2012

71740

42191

1830

21486

2013

70876

42536

519

22142

*Источник: РСБУ*

**Источник:** [Ведомости](#) , № 73, 24.04.14

**Автор:** Нехайчук Ю.