Сейчас на страховом рынке отсутствует общее понимание того, что нужно делать, утверждает Дмитрий Тимохин, который знает, что предстоит сделать его компании и остальным.

Одна из старейших страховых компаний России, некогда главный столичный страховщик – Страховая группа МСК стала правопреемником «Московской страховой компании», созданной при Банке Москвы еще в 1998 г. для обслуживания интересов городского правительства.

В 2005–2007 гг. акционеры МСК получили контроль еще над одним страховщиком – «Стандарт-Резервом». В 2010 г. обе страховые компании были объединены в ОАО «Страховая группа МСК».

В 2011 г. МСК пополнилась еще одним активом – было завершено поглощение страховой группы «Спасские ворота». Тем временем и сам Банк Москвы стал собственностью ВТБ.

И вот теперь СГ МСК возвращается от ВТБ под контроль Банка Москвы. В пятницу решение об этом принял совет директоров Банка Москвы.

Год назад СГ МСК возглавил Дмитрий Тимохин из ВТБ. У него свой взгляд на многие процессы, происходившие в компании. «Я предпочел бы, чтобы в свое время «Спасские

ворота» не покупались. Тогда всем было бы гораздо проще жить. На самом деле и «Стандарт-Резерв» тоже можно было не покупать», – так оценивает он сделки по укрупнению компании, которая в последние годы работала в минус.

О том, почему теперь МСК приходится сокращать бизнес вдвое, а капитал в четыре с половиной раза, Тимохин рассказал в интервью «Ведомостям».

– У компании два года есть проблема – переизбыток уставного капитала над собственными средствами. Как вы намерены решить эту проблему?

– Размер собственных средств не соответствует капиталу. В отчетности есть достаточно большая сумма накопленного убытка. И то, что нам нужно сделать, и регулятор нам об этом говорил, – нужно привести к соответствию размер уставного капитала и собственных средств.

Пока мы отложили этот вопрос, он будет решен после осуществления допэмиссии, чтобы компания сначала смогла получить капитал, которого ей на самом деле не хватало. Опять же убыточная деятельность проедает собственные средства, денег не хватает, и кто-то должен эти потери покрывать. До конца прошлого года покрывал акционер путем дополнительных инвестиций. Одновременно увеличивать и сокращать капитал невозможно, эти процессы идут последовательно. Теперь мы готовы до конца года сократить уставный капитал до 3,22 млрд руб. Сейчас этот показатель составляет 16,1 млрд руб.

– Какой недостаток собственных средств закрыл акционер?

– Последняя эмиссия была на 1,44 млрд руб., в 2012 г. – на 5 млрд руб.

– Как выглядела структура акционеров СГ МСК до решения совета директоров Банка Москвы и как она будет выглядеть после него?

– Акции компании принадлежали Столичной страховой группе (ССГ) и двум ее «дочкам». После сделки пакет перешел к Банку Москвы (и ССГ, и Банк Москвы входят в группу «ВТБ». – «Ведомости»).

– Объединение со «Спасскими воротами» завершено окончательно?

– Эта история была еще до появления группы «ВТБ» на горизонте. Юридическое объединение со «Спасскими воротами» состоялось еще в апреле 2011 г. Объединение бизнеса заняло еще 1,5 года. Сейчас можно сказать, что объединение состоялось полностью, хотя я предпочел бы, чтобы в свое время «Спасские ворота» не покупались. Тогда всем было бы гораздо проще жить. На самом деле и «Стандарт-Резерв» тоже можно было не покупать.

– А ведь когда-то «Стандарт-Резерв» был одним из первых примеров привлечения западного капитала, когда Виктор Борисович Юн продал TBIH миноритарный пакет.

– Эта история была до меня. Я не знаю ее деталей, но вижу последствия. Это автопортфель, и он убыточный. Ставка делалась на рост объемов любой ценой, а не контроля за убыточностью.

– Вы снова будете с Банком Москвы. А какая роль у банка в группе «ВТБ»?

– Это вопрос к менеджменту банка. Предполагаю, что это сотрудничество продлится достаточно длительное время.

– И чем будет заниматься подгруппа? Вы же не сможете конкурировать с подгруппой ВТБ24 за клиентов?

– В рамках группы нет конкуренции ни на банковском, ни на страховом рынке. Мы с «ВТБ Страхованием» разведены по разным сегментам бизнеса. СГ МСК – это компания,

больше работающая в рыночном канале, с агентами и посредниками. Так сложилось исторически. И когда мы идем в канал Банка Москвы, наша аудитория не будет пересекаться с аудиторией ВТБ24.

– А кто будет страховать городские велосипеды – проект вроде под эгидой Банка Москвы?

– Если честно, даже не обсуждали.

– Какие еще проблемы есть у компании?

– У нас есть подразделение корпоративного бизнеса, но оно не настолько большое, чтобы его проблемы стали главными проблемами для компании. Если говорить об автопортфеле, а нам приходится о нем говорить, – это 80% наших продаж, плюс и остальные продажи у нас тоже зависимы – они идут через те же каналы, через агентов.

В рознице мы сталкиваемся с низкими тарифами. Тарифы по ОСАГО уже несколько лет не позволяют работать в плюс, системно, в масштабах рынка. Насколько они адекватны были – это отдельный вопрос, но ситуация с судами подорвала их окончательно.

Некоторые сейчас пытаются завоевать рынок ОСАГО, а мы, например, сворачиваем свою деятельность на нем. В прошлом году у нас было примерно 8 млрд руб. сборов по ОСАГО, или 9% рынка, в этом году мы ожидаем не более 1,5 млрд руб.

– Каким образом?

– Нам проще, чем остальным, мы ведь продаем через партнеров. Отказываемся работать с теми из них, кто продает только ОСАГО, и это приводит к сильному снижению сборов. При этом мы продолжаем продавать ОСАГО в своих офисах, да и в автосалонах наши полисы можно купить без проблем.

Планов по увеличению продаж у нас нет. Как рациональные игроки, мы сокращаем размеры убыточного бизнеса. Сейчас на рынке отсутствует общее понимание того, что нужно делать. Вопрос повышения тарифов, статистики, единой методики оценки убытка, базы историй… все это решается очень медленно.

К сожалению, рынок не сумел предоставить общественности убедительную статистику того, что тариф в ОСАГО убыточен. Финансовый результат по этому виду страхования в результате большого количества судов меняется от квартала к кварталу и в зависимости от региона.

– Вы привели в пример Камчатку (см. врез). А как можно считать Камчатку убыточной, даже в рамках всего рынка, если вы сами признаете, что статистики практически нет и понять, убыточен тот или иной регион, невозможно?

– Проблема с данными есть, и перед каждой компанией она стоит, наверное, по-своему. Но по Камчатке, похоже, мнения всех страховщиков совпадают. Когда говорим, что выплаты по ОСАГО превышают сборы, надо вспомнить еще и о резервах. И пока рынок рос на двузначные цифры, они не успевали проявить себя в полную меру. Есть еще территориальные коэффициенты, неверно рассчитанные, – в той же Москве ситуация с ОСАГО лучше, потому что здесь тарифы выше, чем по стране в целом. Что касается нас – мы выбор сделали, мы не можем сказать, где мы конкретно теряем, поэтому сокращаем бизнес.

Некоторые еще играют в игру с настройкой продаж: эту модель страхуем, эту нет – это не наш путь. Такую настройку приходится делать на предположениях, а сроки получения обратной связи по ним слишком длинные – велика вероятность ошибки. А если при этом добавляются такие непрогнозируемые вещи, как суды и издержки по ним?

– Сколько резервируете под судебные издержки и выплаты?

– Миллиарды рублей. По судам мы выплатили по 2013 г. дополнительно к обычным выплатам еще 3 млрд руб. А резервы дополнительные – еще 1,5 млрд руб. Половина из

этих выплат – доплата по основной сумме, и вторая – пени, юристы, издержки.

В суде мы работаем по правилам. Если мы не ходим в суд – суды снижают суммы на 20%, когда наши юристы появляются в суде – сумма исков снижается вдвое. Но и содержание юристов обходится компании в сотни миллионов рублей. И все равно экономия получается серьезная.

Быстрого выхода особого из ситуации нет, вопрос в единой методике расчета ущерба при урегулировании убытков. Она поможет навести порядок с оценкой убытка в суде, расчетом нормочасов, стоимостью запчастей. Суды и эксперты делают расчеты из цены запчасти «в наличии». А разница между стоимостью запчасти «в наличии» и «с поставкой через неделю» может отличаться процентов на 30. Вот какая [разница] правильная?

– У той, что с собственной «разборки»…

– С собственной разборки? Думаю, что ни у одной страховой компании нет достаточного количества запчастей, чтобы покрывать такие объемы. Плюс по автокаско – чаще всего речь идет о гарантийном ремонте у официальных дилеров. И пока ситуация с судами такая, что людям выгоднее брать деньгами. Направление на ремонт у нас не является обязательным, хотя для страховщиков ремонт выгоднее, ведь мы можем договориться на скидки по запчастям и ремонту.

Однако есть и то, о чем вы говорите. Крупные компании пытаются строить свои СТО – с целью контролировать свои издержки. Но там аналог тому, что происходит на рынке медстрахования, где страховщики контролируют сети клиник или оказывают влияние на них. Думаю, что рано или поздно мы тоже придем к этому.

– В рамках закона об ОСАГО вы будете должны, несмотря на сокращение бизнеса, присутствовать во всех регионах.

– Мы должны обеспечивать урегулирование. У нас из 67 филиалов в этом году остается

35 или даже несколько меньше, мы еще смотрим, сколько из них стоит оставлять. Там, где мы закрываем, остается центр урегулирования. Сейчас они работают везде.

– Это 32 региона?

– Их на самом деле больше, потому что филиалов было больше.

– Насколько больше?

– На самом деле в разные периоды времени по-разному (смеется). И когда полисы завершают свое действие, мы заключаем договор на представительство в регионе с другими страховщиками. Расходы на инфраструктуру снижаются.

– В Крыму будете работать? Там есть офис Банка Москвы.

– Пока не обсуждали. Мы сейчас скорее про уменьшение, сокращаем филиалы, в основном работавшие по ОСАГО. Поэтому нужно смотреть. Но очевидно, что урегулировать мы должны везде.

– Если вы сокращаете портфель по ОСАГО – что будет с автокаско?

– Из общей суммы сборов в 20 млрд руб. на каско приходилось 7,5 млрд руб. По ОСАГО было 3 млн клиентов, по автокаско – 200000.

– И что с ним будет?

– С автокаско все будет хорошо. Сборы, может быть, сократятся, но не кардинально, до 6–6,5 млрд руб. При этом в прошлом году мы значительно улучшили сроки и качество урегулирования, т.е. для клиентов должно стать только лучше.

– Подняли тарифы…

– Это больше связано с приведением тарифов к среднерыночным. Исторически МСК продавала по ценам чуть ниже рыночных. Плюс растет среднерыночный уровень, вслед за ним растут и наши цены. И это дает нам какую-то надежду на дальнейший рост цен. Это неизбежно, если бизнес убыточен. Средний тариф крутится на уровне 4%. В 2014 г. мы рассчитываем, что средняя премия вырастет на 10–15%.

В целом по каско стоимость урегулирования удорожается за счет общения с сервисом. Но соотношение цены ОСАГО и автокаско отличается в десятки раз.

– В связи с таким сокращением бизнеса какой ориентир по сборам стоит на 2014 г.?

– Около 8 млрд руб. Из них 1–1,2 млрд корпоративного бизнеса. По январю-февралю мы видели превышение плана по каско. Что будет дальше – сложно сказать. Но объем не важен – важно, чтобы полисы приносили прибыль.

– Некоторые называют это санацией, другие – чисткой портфеля, третьи просто уходят с рынка молча – а как вы называете эти процессы внутри компании?

– Два года назад мы называли это чисткой портфелей. Теперь это просто контроль за качеством портфеля. В 2015 г. мы должны получить положительный финансовый результат, в основном за счет новых проектов с Банком Москвы. По основному бизнесу цель – амбициозная цель – выйти в ноль и сохранить инфраструктуру, чтобы, когда качели качнутся в другую сторону, начать наращивать бизнес. Пока задача – сжаться так, чтобы не потерять компетенции по основным линиям бизнеса. Например, сохранить агентский канал. Мы собрали всех агентов в единый центр, офис. Меняем компанию так, чтобы агентам было удобно, чтобы они почувствовали себя уважаемыми,

профессионалами финансового дела. И разделили кураторов и агентов, чтобы агент общался с компанией, а не с конкретным человеком. Это нужно, чтобы предотвратить уход групп продавцов. Стали закрывать договоры с брокерами, не даем право на субагентские договоры.

Мы очистились в балансе от старых проблем и разобрались с дебиторской задолженностью и зарезервировали ее, есть поддержка акционера и новый бизнес по банковскому страхованию, с прошлой недели мы продаем через Банк Москвы. И даже если роста тарифа ОСАГО не произойдет, наши риски лимитированы, понятны и ожидаемы.

Пока даже с учетом сокращения издержек ситуация на рынке не дает зарабатывать. Но я надеюсь, что она поменяется и мы станем первой компанией, которая выйдет в серьезный плюс. Наши расходы будут ниже, чем у других.

– В апреле будет год, как вы возглавляете компанию. Какой объем издержек удалось сократить за этот срок?

– Работа по оптимизации получила новый импульс в середине прошлого года. Как и любые меры по сокращению расходов, даже, например, увольнение эффект дает не сразу. Например, у нас было 4600 сотрудников, после всех сокращений филиальной сети их остается 3100. Соответствующие расходы должны сократиться больше чем в 2 раза. Но увидим мы это только в IV квартале. Например, западные страховые компании имеют 8% операционных расходов на ведение дел, а российскому рынку до этих показателей очень далеко, и нам есть куда двигаться.

– А у вас какая доля операционных расходов?

– А у нас (закашлялся) более 20%. Видите, даже сказать не могу (смеется). Вопрос снижения стоит очень остро.

– Передача страховщика жизни СК «МСК-Лайф» и перестраховочной компании «Москва

Ре» в пользу «ВТБ Страхования» что-то дает или отнимает у СГ МСК?

– «МСК-Лайф» был страховщик кредитных продуктов при Банке Москвы, сейчас СГ МСК полностью заменит его. На «Москву Ре» было завязано перестрахование СГ МСК, и в этом вопросе ничего не меняется.

– Что будет продаваться через Банк Москвы?

– Сначала программы по потребительским кредитам и страхованию заемщиков, далее используем банковский канал для продажи автокаско, страхования недвижимости. Банковский канал пока недостаточно взрослый, и ипотека и НС сейчас забивают все внимание. Новые предложения клиенту пока мало кто делает, и в этом потенциал для развития.

Биография

Родился в 1977 г. В 1999 г. окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. 2005 г. – консультант в российском офисе McKinsey & Co. 2007 г. – управляющий директор департамента стратегии и корпоративного развития банка «ВТБ», с 2011 г. и по настоящее время – старший вице-президент этого департамента. 2011 г. – назначен президентом Столичной страховой группы. 2013 г. – занял пост генерального директора ОАО «СГ МСК».

Развращение людей

Дмитрий Тимохин поддерживает идею натурального ремонта в ОСАГО – т.е. передачи автомобиля в ремонт, а не получения денег на самостоятельное исправление повреждений. Он объясняет свою позицию тем, что при натуральном ремонте страхователь не сможет заработать на страховании и страховом случае: «Страхование – оно вообще не для того, чтобы человек на нем зарабатывал. Оно для восстановления утерянного. Если человек после получения выплаты и ремонта еще и заработал – это в корне меняет его мотивы и поведение на дороге и в общении со страховщиком. Это

развращает людей».

Ложное мнение о жирных котах

«На рынке сложилось два мнения. Во-первых, что страховые компании – это такие жирные коты, что бьются за сверхприбыль в ОСАГО. Это не так, мы сверхприбыли не видим, мы бьемся за минимизацию убытков. Во-вторых, что страховщики долгое время получали прибыль на ОСАГО – и пришло время отдать ее. Но и это не так, ведь все эти деньги были вложены в развитие, в создание сетей, инфраструктуры. Возможно, где-то были уведены акционерами. Как результат, сложившаяся ситуация приводит к очередям за полисами ОСАГО, как, например, на Камчатке».

ОАО «Страховая группа МСК» – страховая компания. Акционеры (на апрель 2014 г*.): 82,1% – у Банка Москвы, 17,8% – у ОАО «ССГ» и его дочерних компаний (входят в группу «ВТБ»), 0,04% – прочие акционеры.*

Финансовые показатели (МСФО, 2013 г*.): сборы – 18,3 млрд руб., выплаты – 14,7 млрд руб., чистый убыток – 4,3 млрд руб.*

Динамика показателей СГ МСК, млрд руб.

Показатели
2011
2012
2013

Сборы-брутто
19,367
19,397
18,275

Выплаты-брутто
11,995
14,826
14,670

Чистая прибыль
2,632
-5,105

-4,334

Источник: данные МСФО «СГ МСК»

Источник: Ведомости , № 56, 01.04.14

Автор: Нехайчук Ю.