



Сергей Цикалюк,  
Председатель Совета  
директоров САО «ВСК»

# Думай о будущем

*Штаб-квартира Страхового Дома ВСК расположена в Москве, однако главное поле его деятельности — российские регионы, где компания успешно развивается и в перспективах которых не сомневается. На чем основана подобная вера, каковы перспективы всей российской экономики и страхового рынка, и почему надо строить компанию «на века», о своей философии менеджера и акционера рассказал основатель, владелец и Председатель Совета директоров САО «ВСК» Сергей Цикалюк.*

**Сергей Алексеевич, до сих пор не стихает дискуссия о том, достигла ли российская экономика «дна» или еще нет. Какое мнение ближе Вам?**

Я много встречаюсь с представителями бизнеса в разных регионах страны и ни от одного руководителя или акционера не слышу о планах по сворачиванию бизнеса и уходу с рынка — абсолютно нет. Напротив, я вижу профессиональный настрой. Серьезный бизнес относится к кризису спокойно, преодолевая его вместе с рынком.

Это так сказать общий контекст, который сам по себе весьма красноречив. В этом смысле не так важно, достигла экономика «дна» или еще нет.

**Не секрет, что в нынешний кризис многие местные экономики, региональные бюджеты, оказались в очень сложном положении. Какова Ваша оценка ситуации? Что сейчас происходит на региональных страховых рынках, на которых ВСК традиционно занимает особенно сильные позиции?**

Через положение страховой отрасли действительно можно четко увидеть структуру всей экономики. Если посмотреть на сборы страховых премий по всему российскому рынку, то больше 50% из них приходится на Москву и Московскую область. Еще почти 10% — на Санкт-Петербург и Ленинградскую область. Остальное — на все оставшиеся регионы вместе взятые.

У ВСК картина принципиально другая. Более 60% сборов нам приносят как раз региональные рынки. Спрос на страхование никуда не делся. Хотя, разумеется, определенные изменения в его структуре сегодня происходят. Особенно это заметно в тех регионах, где доходы населения в кризис упали сильнее, чем в столице и крупных городах. Поэтому сейчас повышенным спросом пользуются франшизные продукты, когда часть ответственности за сохранность своего имущества клиент берет на себя. Их цена, конечно, существенно ниже — например, в нашем портфеле автокаско таких полисов уже около 70%.

Я совершенно не склонен видеть положение дел в наших регионах в мрачных тонах. Несмотря на трудности многие из них динамично развиваются. И это не только Сибирь и Урал, где я часто бываю. Не могу не отметить позитивные изменения на Кавказе — в Дагестане, Адыгее, Кабардино-Балкарии. Этот рост был бы невозможен, если бы не развивалась местная экономика.

## Останутся сильнее

**Тем не менее, негативные последствия кризиса в регионах видны невооруженным глазом. И особенно это заметно по страховому рынку, с которого в последние год-два едва ли не в массовом порядке уходят небольшие компании, а федеральные страховщики сокращают свое присутствие. Вам этот процесс кажется объективным?**

Я всегда был сторонником присутствия на рынке региональных страховых компаний. Однако



в кризисных ситуациях небольшие игроки, работающие в одном или двух субъектах, более уязвимы по сравнению с федеральными страховщиками. Масштаб и региональная диверсификация позволяет крупным игрокам лучше управлять рисками. В этом смысле небольшие региональные страховщики действительно менее устойчивы.

Зачастую ситуацию усугубляет недооценка рисков, которые региональные страховщики принимают на страхование. Логика примерно такая: «Я вырос на этой улице, знаю этого предпринимателя, у него всегда все будет хорошо. Поэтому я могу сделать ему тариф пониже, а ответственности взять побольше, да и не перестраховываться». Подобное поведение сродни рулетке и может привести к сдаче лицензии.

Скорее всего в ближайшее время тенденция сокращения числа небольших региональных компаний сохранится и даже усилится. Президент Всероссийского союза страховщиков

Игорь Юргенс отмечает, что к концу следующего года на рынке останется около 200 страховых компаний, то есть фактически каждая вторая уйдет. Это колоссальная цифра.

***На Ваш взгляд государство играет в этом процессе конструктивную роль? В последнее время регулятора страхового рынка много критиковали, обвиняя чуть ли не в «отстреле» страховщиков.***

Центральный банк никого не отстреливает. Он занимается своим делом — предпринимает все, чтобы очистить рынок от недобросовестных и финансово неустойчивых страховщиков. Регулятор убирает компании, чьи обязательства подкреплены не реальными финансовыми средствами, а какими-нибудь непонятными векселями фирм-однодневок. Я считаю, что действия ЦБ оздоравливают российский страховой рынок, помогают ему укрепляться.

***Объективно, уход региональных страховщиков играет на***

***руку крупным игрокам? И в том числе бизнесу ВСК, сосредоточенному как раз в регионах?***

И да, и нет. Дело в том, что сегодня первая двадцатка страховых компаний контролирует практически 80% всего российского рынка. Так что от ухода небольших игроков мы существенного увеличения доли не получим. Зато если уход компании происходит нецивилизованно, это всегда серьезные репутационные риски — удар по имиджу всей отрасли. Известны случаи, когда лишившись лицензии, компании оставляли за собой целый шлейф невыполненных обязательств. Повторюсь, от этого страдают все участники страхового рынка, и мы в том числе.

### **От разбитого корыта**

***Рынок корпоративного страхования по итогам 2015 года сократился на 2,3%. Этот факт свидетельствует об отсутствии положительных сдвигов в сознании собственников бизнеса?***

К сожалению, экономическая ситуация не способствует увеличению объемов корпоративного страхования. Хотя, на мой взгляд, в нынешние непростые времена особенно важно более объективно взвешивать свои риски.

Сам я всегда считал, что любому предпринимателю нужно уметь нивелировать риски, особенно в кризис. Один из реальных инструментов — комплексная страховая защита, и надо стараться находить возможности для этого. Потому что, если не дай бог что-то произойдет с имуществом, получить средства за счет страхового возмещения будет гораздо проще, чем оформить новый банковский кредит. Требования банков к заемщикам, вы знаете, сейчас очень ужесточились. Так что если имущество не застраховано, то по нашим временам очень просто остаться у разбитого корыта.

**А как обстоят дела со страховым сознанием граждан? В настоящее время готовится ко второму чтению законопроект, в соответствии с которым государство не будет больше строить бесплатных домов для пострадавших от пожаров и стихийных бедствий. Предполагается таким образом побуждать людей страховать.**

Об этом проекте закона говорят уже на протяжении последних 20 лет. Но, как правило, когда появляется подобная проблема — пожар, наводнение или другое ЧП, государство находит средства для ее решения. Поэтому если я скажу, что рассчитываю, что уже завтра у нас появится механизм страхования имущества граждан, который существует во всем цивилизованном мире, то слукавлю. Или, что еще хуже, может получиться, как сейчас произошло с законом о страховании ответственности перед дольщиками.

**Что Вы имеете в виду?**

Как это бывает? Выходит закон, перед руководством страны отчитываются, что закон принят, но этот закон почему-то не

работает — никто ответственности по нему не боится. Почему? Потому что он не учитывает важные для отрасли нюансы, которые по сути его блокируют, превращают в пустышку. При этом одна часть принятых законов имеет крайне важное значение для предпринимателей, другая — для населения. У тех и других возникает недопонимание, когда эти законы не действуют в полную силу. А в результате звучат необоснованные обвинения в адрес страховщиков.

В частности, закон о государственной поддержке в сфере сельскохозяйственного страхования не работает так, как был задуман. Аналогичная ситуация сложилась с законом о страховании ответственности застройщиков, в соответствии с которым всего 5–6 страховщиков готовы рассматривать возможность работы в этом сегменте. Еще один яркий пример — банкротство турфирмы «Лабиринт»: при выполнении всех норм закона и суммарных страховых выплатах ВСК в размере 120 млн. рублей каждый пострадавший турист получил в среднем 3–5 тыс. рублей.

В этой связи вызывает беспокойство и судьба обсуждаемого сейчас закона о добровольном страховании жилья граждан от стихийных бедствий. В 2015 году страховщики объединили свои компетенции и предложили концепцию страхования жилья. Обязательными условиями эффективности этой концепции был механизм, обеспечивающий финансовую стабильность рынка страхования жилья, и мероприятия, направленные на активное привлечение собственников и нанимателей жилья по договорам социального найма к страхованию жилых помещений. К сожалению, созданная концепция была проигнорирована законодателями.

Как мне кажется, важно, чтобы экспертные советы, которые работают в Государственной думе, в правительстве, насыщались в первую очередь не чиновниками от страхования, а специалистами, которые глубоко понимают отрасль и способны предлагать решения,

учитывающие интересы как потребителей, так и страховщиков. В противном случае, мы будем и дальше видеть, как выходят неработающие законы, которые не дают возможности ни гражданам, ни юридическим лицам получать защиту, а страховым компаниям — выполнять свои обязательства. Эта тема очень важна.

## Капитализация интеллекта

**Давайте поговорим о том, на каких принципах Вы строите свою компанию, которой в следующем году исполнится четверть века. В октябре вышло исследование Йельского университета, в котором анализируется продолжительность жизни предприятий из индекса S&P 500. Так вот, если в 1920-х она составляла в среднем 67 лет, то в наше время сократилась всего до 15. С чем это связано, и в чем секрет долголетия ВСК?**

Секрет прост. Многие годы у меня над рабочим столом висит латунная табличка с цитатой Уильяма Джеймса: «Самая большая польза, которую можно извлечь из жизни, — посвятить себя делу, которое будет жить после нас». Эти слова всегда напоминают о цели, к которой нужно стремиться. Именно этим принципом я и команда ВСК руководствуемся в работе. Наше дело должно продолжаться после нас.

В первую очередь срок жизни компании зависит от целей, которые ставят перед собой акционеры. В прошлом году в рамках стратегической сессии я обозначил исполнительному органу свое видение развития компании, и вместе мы приняли дорожную карту, которая сегодня выполняется в полном объеме. Изменения коснулись организационной структуры — за последние три года численность сотрудников ВСК сократилась с 7 до 5 с половиной тысяч человек, при этом объем бизнеса вырос. Накопленный опыт позволил нам оперативно перестроить систему управления, переориентировать каналы продаж, актуализировать продуктовую линейку,

разработать новые программы лояльности. Мы усилили аналитику трендов, активизировали исследования новых ниш и возможностей рынка, одновременно уделяя больше внимания управлению отношениями с клиентами. Безусловно, делаем ставку и на развитие интернет-продаж.

Когда подобной работой ты занимаешься вместе со своей командой, сотрудники вовлечены и стремятся к достижению результата. Если же амбиций недостаточно, собственники останавливаются на достигнутом, не вкладываясь в развитие компании, отрасли, экономики — это, конечно, путь тупиковый. Тогда бесперспективна и работа их команд.

### Так сказал Уэлч

**Вкладывая в развитие людей — один из важнейших принципов менеджмента Джека Уэлча, построившего великую компанию, известную под названием General Electric. Насколько Вам близка эта позиция?**

Полностью согласен. Мы очень много внимания уделяем воспитанию лидеров — в ВСК это уже целая философия. Много лет за очень редкими исключениями директора наших филиалов воспитываются внутри компании. Например, глава нашего Краснодарского отделения до этого возглавлял филиал в Костроме, Ростовского — в Южно-Сахалинске, Нижегородского — в Самаре, Новосибирского — в Адыгее, Кемеровского — в Кирове. Нынешний генеральный директор ВСК Олег Овсяницкий раньше стоял во главе Краснодарского филиала. Так что если кто-то в компании хочет быть директором и расти, у него есть для этого все возможности. Для меня важно, чтобы человек был профессионалом, верил в компанию, в наши принципы.

**Еще один принцип Уэлча: искореняй бюрократию...**

Бюрократию искоренить невозможно — это мое глубокое убеждение. Но с бюрократией нужно научиться работать, вести постоянный

### Региональная сеть

доля рынка, данные ЦБ РФ по итогам 2015 года



диалог. Если ты не станешь этого делать, не будешь аргументированно доносить свои мысли, то она способна погубить и тебя, и твое дело.

Тот же принцип справедлив и для «корпоративной бюрократии». Особенно в такой территориально распределенной компании, как ВСК, которая работает в разных часовых поясах. В конечном итоге все связано с человеческими характеристиками. Эффективно можешь работать только тогда, когда у тебя в компании «правильная» бюрократия. На практике это означает, что есть регламент, четко выстроенные стандарты для сотрудников, в том числе в части качества обслуживания клиентов, работы с партнерами, и они соблюдаются.

Так что совсем без бюрократии — государственной или корпоративной — невозможно. Но она должна быть прогрессивной, компетентной и эффективной, чтобы не тормозить развитие, а способствовать ему.

**... не оглядывайся назад, думай о будущем...**

Абсолютно разделяю. За эти годы мы пережили несколько кризисов, и каждый раз находили выход из сложной ситуации. Например, в 1998 году — не было денег. До обеда мы собирали взносы, а после обеда выплачивали возмещение,

потому что у нас были обязательства. Конечно, что-то потеряли. Но уже в 2000-м мы восстановили все резервы. И если сейчас подсчитать все потери, то можно с ума сойти. Уэлч совершенно прав: надо думать о развитии, о будущем.

**Хорошо, каким Вы видите это будущее — российского страхового рынка, всей нашей экономики?**

Я думаю, страховой рынок будет расти, хотя и небольшими темпами. Динамика ведущих компаний будет выше среднерыночной. Отчасти это связано с продолжающейся консолидацией рынка в ситуации санации, которую проводит Центробанк. Тенденция к увеличению сбора премий сохранится.

Что касается экономики, я не сомневаюсь в том, что она постепенно адаптируется к тем условиям, в которых ей приходится сегодня функционировать. Российский предприниматель очень живуч, он приспосабливается ко всему.

Я глубоко убежден, что наша экономика, наш бизнес продолжают развиваться. Например, я вижу усилия главы «Мечела» господина Зюзина, который совершает настоящие подвиги, чтобы спасти свою компанию. Я с ним не знаком, но желаю ему удачи. Его сила воли, характер вызывают восхищение. В стране, где есть такие люди, — хочется жить. ■