



*Судьба «Росгосстраха» была в центре внимания с конца 2016 года, когда появилась информация о возможной смене собственника компании из-за многомиллиардных убытков, вызванных проблемами рынка ОСАГО, где страховщик долгое время был лидером. В 2017 «Росгосстрах» фактически перешел под контроль государства: основной акционер Данил Хачатуров передал контроль в компании банку «Открытие», который сам попал под санацию Центробанка — и как указывали представители ЦБ, не в последнюю очередь из-за принятых на себя проблем «Росгосстраха».*

В компании и «Открытии» сменилась команда топ-менеджеров, которые неоднократно критиковали деятельность предыдущего руководства страховщика и обвинили прежний менеджмент и собственников в выводе активов. А весной 2018 года брат Данила Хачатурова Сергей стал обвиняемым по уголовному делу о растрате.

В 2018 году «Росгосстрах» уже в статусе окологосударственной компании начал выбираться из убытков и получил первую квартальную прибыль, сообщил в первом интервью в должности генерального директора «Росгосстраха» его новый руководитель Николаус Фрай (пришел в компанию в мае 2017 года, в сентябре назначен гендиректором). Он также рассказал, какие именно активы, по мнению компании, были незаконно выведены из группы, каково быть компанией, чей конечный бенефициар — ЦБ, и как он собирается сделать из рекордно убыточного страховщика высокоприбыльного.

— Недавно деятельностью прежних собственников ПАО «СК «Росгосстрах» заинтересовалась ФСБ: брат бывшего владельца компании Сергей Хачатуров оказался обвиняемым по уголовному делу о растрате. Можете рассказать, что именно было растрчено?

— Сейчас это вопрос не к нам, правоохранительные органы проводят расследование, не хочется мешать им и спекулировать на эту тему. Мы готовы отвечать на вопросы правоохранительных органов, если они к нам обратятся.

— В начале апреля «Росгосстрах» заявлял, что компания будет оспаривать ряд сделок предыдущего менеджмента и собственников, так как вы видите там вывод активов.

— Да, но здесь имелись в виду коммерческие претензии, а не возможные уголовные дела.

— Вы, вероятно, хотите вернуть какие-то активы в группу — какие именно?

— Давайте я поясню ситуацию в простых и понятных терминах. Акционер может получить деньги от своего актива только через дивиденды. Компания «Росгосстрах» была глубоко убыточна в 2017-м, 2016-м, и через наших новых аудиторов Ernst&Young выяснилось, что даже в 2015 году. Значит, получить дивиденды было невозможно. В сентябре Центробанку пришлось спасти «Росгосстрах», предоставив большую финансовую помощь — общим объемом 106 млрд рублей. Так как мы все платим налоги, то фактически и вы, и я финансируем эту помощь. Поэтому новые собственники (банк «Открытие» — прим. ТАСС) и начали проверять, не использовались ли для извлечения

денег из компании другие способы. Потому что ненормально, когда прибыль приватизируется, а убыток национализируется.

И сейчас наш новый акционер буквально с микроскопом изучает все сделки купли-продажи, совершенные перед санацией ФК «Открытие», то есть в момент, когда стало окончательно ясно, что и «Росгосстраху», и всей группе «Открытие» требуется спасение силами Центробанка. Выяснилось, что в последние две-три недели перед решением по «Открытию», когда в компанию на время вернулась старая команда, был совершен ряд сделок, которые, как мы предполагаем, уменьшали стоимость актива «Росгосстрах», но при этом прибыль получала какая-то другая компания из структур [прежнего собственника «Росгосстраха» Данила] Хачатурова.

— Что это за сделки?

— Мы сейчас оспариваем сомнительные сделки в судах, можем говорить только о тех исках, которые уже подали, остальные готовятся.

Например, в Арбитражном суде рассматривается иск о незаконном, на наш взгляд, отчуждении ООО «Медис», ранее принадлежавшего компании «Капитал Перестрахование» (входит в группу «Росгосстрах»). Перед сменой акционера в августе 2017 года 100-процентная доля «Медис» была внесена в качестве вклада в уставной капитал компании «РГС Мед-Инвест», контролируемой прежними собственниками. Мы считаем, что оценка долей «Медис» была занижена в несколько раз, и в результате размер доли в ООО «РГС Мед-Инвест» (3,8957%, согласно отчетности «Росгосстраха» по МСФО — прим. ТАСС) непропорционален внесенному вкладу. Тем самым «Росгосстраху» был нанесен ущерб более 700 млн рублей (в отчетности «Росгосстраха» по МСФО указано, что убыток от выбытия этого актива составил 726 млн рублей — прим. ТАСС).

Это только один пример, похожих сделок целый список. Мы выявили не рыночные, даже кабальные сделки в пользу компаний бывшего менеджмента, которые были заключены ими как раз перед уходом и в результате чего, в частности, произошло обременение «Росгосстраха» пустыми активами.

— То есть окончательная передача контроля от Хачатурова к «Открытию» была непосредственно перед санацией, если в августе прежний акционер еще мог совершать какие-то сделки?

— Да. Был некий процесс, который продолжался до ситуации за две-три недели до решения по «Открытию».

— Какие еще сделки вы хотите оспорить?

— Еще есть тематика бренда. Конечно, мы не можем быть довольны тем, что товарный знак, который принадлежит ПАО «СК «Росгосстрах», используют другие компании. Еще год назад «РГС-Жизнь» была частью группы «Росгосстрах», но сегодня мы разные компании, с разными собственниками. У нас есть жалобы от клиентов, связанные с тем, что ситуация со схожими наименованиями РГС (сокращенное наименование компании «Росгосстрах») и «РГС-Жизнь» вводит их в заблуждение о тождественности компаний, следовательно, уровня надежности и качества услуг.

Кроме того, мы считаем, что текущий договор с «РГС-Жизнью» на использование товарного знака «Росгосстраха» совершенно не отвечает коммерческой реальности, и будем оспаривать его. «Росгосстрах» — это почти столетний бренд, один из самых сильных брендов страны, как «Аэрофлот», Сбербанк и так далее. Неправильно, что кто-то может использовать наш товарный знак буквально за копейки.

— Как вы оцениваете ущерб от этого договора?

— Он может быть очень значительный, особенно учитывая наше спонсорство чемпионата России по футболу, которое стоило больших денег. Но вопрос не только в деньгах. Мы вообще не хотим, чтобы кто-то чужой использовал наш бренд. Это нехорошо для рынка и путает клиентов.

— А какой общий ущерб от всех сделок, которые вы собираетесь оспорить?

— Сейчас это трудно оценить, по мере готовности каждого иска это станет публичным, но в общей сложности это несколько миллиардов рублей.

— Почему сделки оспариваются только сейчас? Прошел уже почти год.

— Просто на это требуется время. Во-первых, для подготовки иска нужно как минимум провести независимую оценку активов. Во-вторых, напоминаю, что новый глава нашего акционера — Михаил Михайлович Задорнов — вступил в должность только в начале этого года.

— Ходят слухи, что вся история с оспариванием сделок, с уголовным делом, обыски в «РГС-Жизни» — это все нужно для того, чтобы пересмотреть условия первоначальной сделки и забрать «РГС-Жизнь» обратно в группу «Росгосстрах».

Мы вообще не хотим, чтобы кто-то чужой использовал наш бренд. Это нехорошо для рынка и путает клиентов

— Это спекуляции. Единственное, что я могу подтвердить, — у нас есть цель создать собственные продукты по страхованию жизни. Такая задача передо мной поставлена.

— А как вы отнеслись к новости о том, что президент ПФК ЦСКА Евгений Гинер назвал себя новым хозяином «РГС-Жизни»?

— Нас это не касается. «РГС-Жизнь» — самостоятельная компания. Но как наблюдателя отрасли, как рыночного эксперта меня это удивляет. Ведь страхование, а тем более страхование жизни — это в первую очередь доверие. Люди хотят знать, кому принадлежит компания, и вдруг выясняется, что год или два назад кто-то кому-то компанию продал. Как можно так обманывать тысячи сотрудников и миллионы клиентов? Это выглядит, скажем так, странно.

— Когда вы планируете открыть собственного страховщика жизни?

— Первые продукты по страхованию жизни я хочу продать до конца 2018 года.

— Какую долю рынка вы планируете занять? Это будет большой игрок?

— Вначале маленький. Но страхование жизни очень важно не только для нас, но и для нашего акционера, это ключевой дополнительный продукт, который банк будет предлагать клиентам. А группа «Открытие» — вместе с Бинбанком, «Трастом», РГС-банком, банками «Точка», «Рокет» и так далее — будет занимать лидирующие позиции в банковской системе страны. И конечно, если у них есть такие амбиции — входить в число лидеров, разумеется, наша целевая доля по страхованию жизни тоже амбициозная.

— Год назад вы пришли в «Росгосстрах», где уже был многомиллиардный убыток, как антикризисный управляющий. Кто вас пригласил на работу? Это как раз то время, когда было непонятно, кто фактически владеет и управляет «Росгосстрахом».

— Вначале я вел переговоры со старым менеджментом группы «Открытие».

— С Вадимом Беляевым?

— Да. Но сначала я пришел на должность главного управляющего директора, с полномочиями принятия всех бизнес-решений. Тогда было очень близкое взаимодействие с [тогдашним генеральным директором «Росгосстраха» Дмитрием]

Маркаровым, во второй половине прошлого года — с временной администрацией «Открытия», а последние полгода — с новым правлением «Открытия» и нашим новым советом директоров. Михаил Михайлович Задорнов очень нам помог на этом пути.

— Что для вас было самым неожиданным в «Росгосстрахе»?

— Я изучал положение «Росгосстраха» в отрасли несколько лет, и уже было понятно, что в компании были большие проблемы с ОСАГО. Этого я ожидал, так это и оказалось. Но были и положительные сюрпризы — это прежде всего люди. Очень профессиональные, и все они очень переживали за то, что будет с компанией. Мы все гордимся брендом «Росгосстрах», за ним стоит огромная история, уже 96 лет, у нас лицензия номер 0001. Я увидел, какая сильная культура внутри «Росгосстраха», и это был сюрприз, честно говоря.

— Но за последний год почти вся команда в «Росгосстрахе» поменялась.

— Только топ-менеджеры. Основной состав подразделений и в центральном офисе, и в региональной сети — почти не изменились. Главное, что нужно было менять в «Росгосстрахе» — это управление ОСАГО, финансовый контроль, операционная дисциплина — урегулирование, контроль дебиторской задолженности, бланков строгой отчетности и так далее. Чтобы всем этим правильно управлять, нужна была система Checks and Balances (сдержек и противовесов — прим. ТАСС), чтобы были независимые функции с контрольными полномочиями, комитеты, которые могут принимать решения. Всю эту управляющую структуру мы строили прошлые 12 месяцев с новым правлением и новой командой.

Меры прежнего руководства по сокращению убыточности были либо неэффективны, либо незаконны.

— Вы сказали, и всегда считалось, что основной причиной таких убытков «Росгосстраха» было ОСАГО. Но есть другие крупные игроки, у которых тоже много ОСАГО, при этом они прибыльны — «РЕСО-Гарантия», например. Все-таки в чем главная проблема была?

— С ОСАГО надо быть очень осторожным. Это сложная линия бизнеса, со своими правилами тарификации, продаж, с механизмом «единого агента», с натуральными выплатами и так далее. Для отрасли эта линия бизнеса стала неприбыльной именно в 2014 году. И это совпало с моментом, когда «Росгосстрах» решил увеличить долю рынка. И теперь мы понимаем, что ОСАГО у «Росгосстраха» было глубоко убыточно с середины 2014 года — в четвертом квартале убыточность достигла 180%. Не надо быть доктором экономических наук, чтобы понять, что продавать продукт, убыточный на 180%, не очень мудрая стратегия.

Почему «Росгосстрах» ничего не делал, чтобы это компенсировать? Все, что я могу сказать, — были попытки, но все эти меры оказались либо неэффективными, либо незаконными — я имею в виду навязывание услуг, за которое у «Росгосстраха» в 2015 году приостанавливали лицензию. При этом очевидные для меня лично меры — ужесточение финансовой дисциплины и соблюдение регламентов продаж, контроль за бланками строгой отчетности и дебиторской задолженностью — не были приняты.

— Михаил Задорнов говорил, что в компании «сверху донизу царило воровство».

Меры прежнего руководства по сокращению убыточности были либо неэффективны, либо незаконны

— Скажем так — мошенничество было, и внешнее, внутреннее, но в текущий момент это неактуально. Мы активно это исправляли в прошлом году, подавали материалы в

правоохранительные органы. Самая главная проблема — потеря контроля над ОСАГО, и на уровне урегулирования убытков, и на уровне продаж.

— В 2017 году значительная часть убытка пришлась на вложения в «Открытие». Что это за бумаги?

— Еще раз напомню: средства, полученные «Росгосстрахом» в форме первой финансовой помощи «Открытия», были инвестированы в ценные бумаги этого банка, к августу у нас был уже довольно большой объем этих бумаг. После того как «Открытие» перешло в Фонд консолидации банковских активов, эти бумаги фактически обесценились — более чем на 60%. Эти облигации до сих пор обращаются на бирже, но стоят существенно меньше, чем когда их покупало предыдущее руководство. У нас на балансе остались и облигации «Открытие Холдинга» (прежний собственник банка «Открытие» — прим. ТАСС), переоценка которых отрицательно отразилась уже на результате 1 квартала 2018 года.

Также мы с новыми аудиторами Ernst&Young изучали баланс и все активы в отчетности за предыдущие годы и нашли примеры либо неправильного резервирования, либо слишком высокой оценки ряда активов, например зданий. С учетом итогов 2017 года общая сумма утраты регуляторного капитала от деятельности составила около 100 млрд рублей, из которых 25 млрд рублей приходится на переход на отраслевые стандарты учета, а 19 млрд рублей — на убытки прошлых лет.

— Часть средств еще до санации «Открытие» предоставило «Росгосстраху» по сделке репо. Нужно ли будет возвращать эти деньги?

— Нет, все средства были предоставлены в форме финансовой помощи, кроме допэмиссии акций, которая произошла год назад.

— «Росгосстрах» находится в периметре санации «Открытия», то есть Центробанк не напрямую saniрует компанию, а косвенно. В чем это выражается?

— Формально мы не находимся на санации. Санация — это законодательный термин, у него есть регламент, механизм и так далее. «Росгосстрах» никогда не был под временной администрацией. Тем не менее мы нуждались в финансовой помощи, которую мы получили от «Открытия» и которую «Открытие» получило от Центробанка.

— Но Центробанк — конечный бенефициар компании, как он участвует в вашей жизни?

— У нас близкий контакт. В прошлом году, когда «Открытие» было под временной администрацией, коллеги из Центробанка принимали больше участия, чем сейчас, но они до сих пор присутствуют как наблюдатели на совещаниях правления. В совет директоров входит главный аудитор Банка России господин Валерий Горегляд, есть также не голосующие представители ЦБ.

— Акционеры и ЦБ неоднократно говорили, что по итогам 2018 года «Росгосстрах» будет безубыточным. За счет чего этого планируется достичь? Что показывает первый квартал?

— Я очень рад сообщить, что у нас впервые с 2014 года есть квартальная прибыль. Ровно год назад мы говорили, что у нас новая стратегия по ОСАГО, и сейчас мы видим эффект от ее реализации. Результат первого квартала 2018 года у нас небольшой, но хороший — 1,2 млрд рублей прибыли по ОСБУ. Для нас это очень важное символическое событие как с финансовой, так и с психологической точки зрения, так как с конца 2014 года компании не удавалось ни один квартал закончить с прибылью, убытки только росли. Сборы первого квартала составили 12,3 млрд рублей, выплаты — 10,8 млрд рублей. Все линии бизнеса прибыльны, ситуация с ОСАГО сильно улучшилась,

убыточность стала ниже 100%.

Поскольку главной причиной убытка были проблемы ОСАГО, то, в первую очередь, чтобы стать прибыльными, надо исправить эту линию бизнеса. Что мы делали конкретно? Во-первых, снизили нашу долю рынка с 20 с лишним процентов до 10%. Второе — усилили контроль продаж, стали более осторожно продавать в убыточных сегментах (в рамках законодательства).

С точки зрения урегулирования убытков мы сразу видели, что натуральное возмещение — это очень хороший механизм, не только для нас, но и для клиентов. Он действительно помогает рынку, и мы используем его по максимуму. Мы стали более аналитически подходить к урегулированию убытков — видим, где есть признаки мошенничества или завышения выплаты. Все это дало сильный положительный эффект, повторю: убыточность упала со 180% до ниже 100%. Можно сказать, что уже ровно год «Росгосстрах» продает ОСАГО прибыльно.

Конечно, есть еще «багаж» убытков предыдущих периодов, которые надо платить. Например, в первом квартале премии по ОСАГО у нас 3,5 млрд рублей, а выплаты — 6 млрд рублей. Это на первый взгляд выглядит страшно, но мы видим, что текущий портфель ОСАГО прибыльный, а старый достаточно зарезервирован. Еще очень важно, что у нас теперь сбалансированный портфель — в сборах первого квартала 3,5 млрд рублей пришлось на имущественное страхование, 3 млрд рублей — на каско. На результат первого квартала оказали влияние и разовые эффекты, есть и отложенные расходы, которые мы сможем учесть позже. Ситуация для нас еще остается напряженной, и сложно обещать, что каждый квартал будет прибыльным. Но есть цель — закончить текущий год «в ноль».

Мы также ввели строгий контроль над бланками полисов и начали более активно продавать в онлайн-канале, который дает больше контроля.

— Разве онлайн-продажи более контролируемы?

— Конечно, мы сразу видим все данные клиента. Бумажный бланк можно выдать агенту в Москве, а он всплывет, например, в убыточном Волгограде — есть разные схемы. А на сайте действует система «Е-Гарант», которая распределяет убыточный сегмент равномерно по всему рынку. И мы ввели очень строгий контроль за дебиторской задолженностью.

— В январе-феврале «Росгосстрах» сильно — на 62% — снизил выплаты по ОСАГО. Почему?

— Это произошло вслед за сокращением нашей доли более чем в два с половиной раза: сборы по ОСАГО у нас упали тоже на 63%, эта тенденция будет сохраняться еще два-три квартала. Главное, что новый портфель генерирует меньше убытков, и эти убытки меньше стоят.

Но у меня есть вопрос в связи с этим. Те полисы, которые раньше автовладельцам продавал «Росгосстрах», сейчас их предлагают клиентам какие-то другие компании. А мы знаем, что они (эти полисы — прим. ТАСС) были глубоко убыточны. Теперь вопрос: как они отразятся на результатах другого страховщика? Может быть, другой страховщик более эффективно работает, чем мы работали год или два назад, но какой эффект это даст, рынок увидит только в третьем квартале.

И второе направление — активное сокращение наших базовых затрат.

— Ради этого вы отказались от спонсорства чемпионата России по футболу, от каких еще затрат будете избавляться?

— Это не механическое снижение расходов. Мы видим линии бизнеса, продукты, каналы, где мы будем активно инвестировать. При этом в нашем продающем секторе в регионах есть точки, которые держать просто экономически невыгодно и необходимо закрывать. Но скорее это будет не закрытие, а консолидация. Например, в большом городе есть десять точек, а нам представляется, что будет более эффективно, если агентская сеть будет сосредоточена в одном, двух, трех местах.

— Насколько все-таки в цифрах сократится сеть продаж?

— На этот вопрос ответить сложно, потому что где-то мы сократим сеть, а где-то увеличим. Сейчас идет процесс аудита.

— Совет директоров «Росгосстраха» 16 апреля утвердил стратегию компании — на какой срок и какие там ключевые направления развития?

— Стратегия до 2021 года, к столетнему юбилею компании. Наша главная цель — чтобы компания снова заняла лидирующие позиции российского страхового рынка, и для этого мы планируем инвестиции в различных направлениях. Во-первых, инвестиции в агентский канал — мы верим в этот канал, хотим, чтобы они работали более эффективно, чтобы было больше агентов-«миллионеров» — так мы называем тех, кто приносит больше 1 млн рублей сборов в год. Мы хотим, чтобы в миллионах исчислялись и их заработки. И в данном случае инвестиции — это не столько вопрос конкретных объемов денег, сколько инвестиции в подбор высокопрофессиональных специалистов, их обучение, дополнительных инструментов продаж. Усилия предпринимаются огромные, но трудно все измерить деньгами. Вторая цель — инвестиции в digital, в фундаментальное изменение базовой IT-инфраструктуры, до 2021 года на это планируется направить 5 млрд рублей.

Мы собираемся быть лидером в розничном страховании, поэтому все линии бизнеса нас интересуют, мы будем инвестировать в модернизацию и новый ряд продуктов.

Например, мы создали продукт страхования от несчастного случая, которого в ПАО «Росгосстрах» не было. Я уже рассказал про планы в страховании жизни. Также важны корпоративные виды бизнеса, в том числе новые направления ДМС, там тоже будем инвестировать в инфраструктуру и специалистов.

— Насколько мне известно, в планах «Росгосстраха» достичь прибыли 14,1 млрд рублей к 2021 году. Так ли это и насколько это достижимый показатель?

«Росгосстрах» — ключевая компания для ОСАГО, мы уже не самые большие по доле, но все равно системообразующая компания, у нас самая большая региональная сеть

— Конкретные цифры я не вижу смысла обсуждать, это будет зависеть от многих факторов, в том числе изменения законодательства, общего состояния экономики страны, динамики развития рынка, инфляции и других. Мы три года были рекордно убыточны. Сейчас заработали первую самую небольшую прибыль. Давайте о наших амбициях поговорим попозже. Но вы видите, сколько мы собираемся инвестировать, значит, и прибыль ожидаем значительную. У нас очень серьезные амбиции. К столетию «Росгосстрах» должен оправдать все вложения, которые были сделаны в последнее время.

— У вас есть опыт избавления от убытков российской «дочки» концерна Allianz, но там удалось это сделать за счет полного отказа от ОСАГО. Понятно, что в «Росгосстрахе» этот сценарий вряд ли применим, но все же чем отличается ситуация?

— В самом деле, когда я только пришел в «Росгосстрах», все сказали — Фрай закрывал ОСАГО в «Альянсе», теперь будет закрывать в «Росгосстрахе». И до сих пор так

говорят. Конечно, такого не будет, ситуация отличается очень сильно. «Росгосстрах» — ключевая компания для ОСАГО, мы уже не самые большие по доле, но все равно системообразующая компания, у нас самая большая региональная сеть. И она предлагает клиентам много разных других продуктов, которые для нас прибыльны. Речь идет о контроле и оптимизации ОСАГО, и это нам удалось.

— Долю 10% планируете сохранить?

— Мы только что анализировали статистику, и у нас результат лучше, чем мы ожидали. Поэтому мы рассматриваем возможность немного нарастить долю.

— Насколько?

— Очень осторожно. В бизнесе ОСАГО не работ

Источник: ТАСС, 15.05.2018