

ВСЁ ПРАВИЛЬНО СДЕЛАЛИ

История возрождения
крупнейшей российской страховой компании

Байков С. В., Зубец А. Н., Трофимова К. А.

ВСЁ ПРАВИЛЬНО СДЕЛАЛИ

История возрождения
крупнейшей российской страховой компании

Москва
Издательский Дом Мещерякова
2011



СОДЕРЖАНИЕ

УДК 368.4
ББК 65.271
Б18

Байков С. В., Зубец А. Н., Трофимова К. А.

Б18 Всё правильно сделали : История возрождения крупнейшей российской страховой компании / Байков С. В., Зубец А. Н., Трофимова К. А. — М. : Издательский Дом Мещерякова, 2011. — ??? с. : ил.

ISBN 978-5-91045-417-4

УДК 368.4
ББК 65.271

ISBN 978-5-91045-417-4

© ООО «Росгосстрах», 2011

ВСТУПЛЕНИЕ ОТ РЕДАКТОРА	6
НЕСКОЛЬКО СЛОВ О СТРАХОВАНИИ В ГОД 90-ЛЕТИЯ РОСГОССТРАХА	10
ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ В ПОРЯДКЕ ПОЯВЛЕНИЯ НА СЦЕНЕ	14
КАК ЭТО БЫЛО ДО НАС	104
О ТОМ, БЕЗ КОГО НИЧЕГО НЕ БЫЛО БЫ. НЕСКОЛЬКО ИСКРЕННИХ СЛОВ О ДАНИЛЕ ХАЧАТУРОВЕ	182
КАК ЭТО СТАЛО ПРИ НАС	210
Как мы входили	213
Первые проблемы и первые решения по реорганизации компании	217
Кадры	257
Система продаж	275
ОСАГО и система урегулирования убытков	301
Развитие страхования жизни. Идея финансового супермаркета	320
Финансы	329
Массовые коммуникации и работа с госорганами	339
IT	358
Центр стратегических исследований	371
«Росгосстрах-Столица»	380
Борьба с мошенничеством и коррупцией	389
ЧЕМУ МЫ НАУЧИЛИСЬ	398
ПРИЛОЖЕНИЯ. ИСТОРИЯ СТРАХОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ И В СССР	422
Страхование в Средние века и в России до революции 1917 г.	425
Первые годы советского страхования	449
Развитие советского страхования в 1926–1932 гг.	476
Страхование в СССР в 1933–1937 гг.	490
История советского страхования в 1937–1941 гг.	498
История советского страхования в 1941–1945 гг.	504
Страхование в послевоенные годы (1945–1952 гг.)	509
Государственное страхование в 1952–1961 гг.	514
Государственное страхование в 1962–1970 гг.	524
Государственное страхование в 1971–1977 гг.	529
Страхование в СССР в 1980-е гг.	534
Некоторые численные показатели деятельности Госстраха СССР	540

ВСТУПЛЕНИЕ ОТ РЕДАКТОРА

Идея этой книги возникла довольно давно, впервые я услышал о ней в 2007 году. Возвращение Росгосстраха на место лидера российского страхового рынка, начатое с приходом новой управленческой команды в 2002 году, шло полным ходом. Но острота первых ощущений у топ-менеджеров, участвующих в процессе, стала пропадать, воспоминания о первых и самых интересных шагах — стираться из памяти. Как сказал один из первых участников возрождения Росгосстраха, вначале мы строили огромный карьерный грузовик, и это было захватывающее занятие, а теперь пришло время на нем ездить, а это уже рутина. Кто-то из «первопроходцев» уже покинул Росгосстрах. Тогда и было принято решение положить на бумагу воспоминания о том, как все это было, чтобы не пропал уникальный опыт.

Опыт Росгосстраха действительно уникален — это единственная крупная советская компания, которая после 1991 года начала разваливаться и была уже на полпути к краху, но в конце концов сумела вернуть себе лидирующие позиции на рынке. Советские «монстры» либо, не дрогнув, пережили экономические бури (Сбербанк, «Аэрофлот»), либо просто перестали существовать (Стройбанк, «Волготанкер»).

Росгосстрах, в отличие от прочих плохо управляемых «советских» компаний, сумел выжить и вернул себе утраченное лидерство. Объективные показатели пути, проделанного компанией за последние годы, приведены в таблице. Они говорят сами за себя.

Тогда же, в 2007 году, была создана рабочая группа для написания книги, компания выделила деньги на этот проект, однако работа так и не началась: грянул кризис, и о книге воспоминаний пришлось забыть, большая часть рабочей группы в кризис покинула компанию.

Как ни странно, Росгосстрах вышел из кризиса окрепшим и существенно улучшил свои позиции на рынке — сказались «живучесть» и устойчивость компании, которые не раз спасали ее и раньше. А в 2010 году, в преддверии 90-летия компании, было принято решение вернуться к нашему проекту — к написанию истории возрождения крупнейшей страховой компании России.

Книга состоит из двух частей. В первой части собраны воспоминания тех, кто принимал активное участие в реформировании Росгосстраха в 2002–2010 годах. В этом процессе были задействованы десятки тысяч людей, но мы выбрали из них тех, кто проработал в компании достаточно долго и внес значительный личный вклад

Показатели Росгосстраха на страховом рынке в 2000–2010 годах по данным ФССН и Росстата

Годы	Сборы Росгосстраха на рынке страхования, всего, млрд руб.	Сборы Росгосстраха без ОМС и страхования жизни, млрд руб.	Сборы Росгосстраха на рынке страхования, всего, млн долл.	Сборы Росгосстраха без ОМС и страхования жизни, млн долл.	Доля Росгосстраха на рынке страхования (всего, без ОМС и страхования жизни ¹)	Место Росгосстраха на рынке страхования (всего, без ОМС и страхования жизни)
2000	3,9	3,5	138,2	123,5	3,7%	4
2001	5,3	4,7	181,8	161,0	4,7%	2
2002	7,0	6,5	223,3	207,9	4,2%	4
2003	18,8	18,1	613,7	590,6	8,3%	1
2004	32,7	31,4	1 134,8	1 090,5	11,3%	1
2005	37,0	35,4	1 308,2	1 249,2	10,7%	1
2006	47,6	42,8	1 755,3	1 577,7	11,0%	1
2007	62,2	52,2	2 436,4	2 044,6	11,3%	1
2008	82,0	58,9	3 294,9	2 367,1	11,0%	1
2009	89,1	66,2	2 805,3	2 084,8	13,3%	1
2010	104,2	78,3	3 430,4	2 577,6	14,7%	1

¹ Страхование жизни на российском рынке на протяжении многих лет в основном представляло собой инструмент для минимизации налогообложения фонда оплаты труда предприятий. Еще 10 лет назад классическое страхование жизни составляло не более 3 % от общего объема операций в этом сегменте. За последнее время стараниями ФССН рынок страхования жизни был очищен от «схем», и Росгосстрах занимает на нем одну из ведущих позиций, однако учитывать его для анализа исторической динамики доли компании на рынке не представляется возможным: операции по снижению налогообложения, доминировавшие здесь в начале 2000-х годов, будут искажать реальную картину.

Точно так же мы не учитываем в расчетах рыночной доли компании обязательное медицинское страхование (ОМС). По своей сути оно ближе к социальному страхованию, чем к классическим страховым операциям.



в создание того Росгосстраха, который мы знаем сегодня. Тех, кто лично отвечал за достаточно большие участки работы, принимал самостоятельные, креативные решения, определившие лицо компании.

Вторая часть книги посвящена истории дореволюционного российского и советского страхования. В ней довольно подробно описаны этапы развития страхового дела в нашей стране. В основу второй части легли многочисленные материалы из архива Госстраха СССР и некоторые другие источники.

В книге вы найдете много теплых слов о Росгосстрахе. Как человек, бравший интервью у всех участников книги, могу вас уверить, что все эти слова — искренние, тем более что некоторые из этих людей уже не работают в Росгосстрахе, они занимают серьезные посты в других отраслях бизнеса и не имеют оснований для лести в адрес своей бывшей работы.

То же самое могу сказать о теплых словах, сказанных авторами в адрес Даниила Эдуардовича Хачатурова. В процессе подготовки этой книги Данил Эдуардович активно противился тому, чтобы она превратилась в хвалебную оду в его адрес. Однако нам удалось настоять на том, чтобы в сборнике остались мнения бывших и нынешних сотрудников о нем самом и о его методах работы. Они совершенно искренние и не всегда хвалебные.

Практически никто из членов управленческой команды, занимавшейся реформированием Росгосстраха, не отказался поделиться своим опытом. Значит, нам есть что рассказать и про возрождение Росгосстраха, и про команду, которая этим занималась.

А. Зубец

НЕСКОЛЬКО СЛОВ О СТРАХОВАНИИ В ГОД 90-ЛЕТИЯ РОСГОССТРАХА

Коломин Евгений Васильевич

доктор экономических наук, профессор,
Президент Второго научного общества страховых знаний



Вся моя жизнь связана со страхованием. Я окончил Московский финансовый институт в 1950 году (сейчас это Финансовый университет). Продолжил свою учебу в аспирантуре там же, в Московском финансовом институте, причем заканчивал я не страховое, а бюджетное отделение. Моим научным руководителем стал профессор Ф. В. Коньшин. Он был ведущим специалистом по страхованию. Посоветовавшись с ним, я выбрал для диссертации тему сельскохозяйственного страхования, и этот выбор определил всю мою жизнь.

Я закончил аспирантуру в 1957 году, после чего сам пришел в Госстрах СССР и предложил свои услуги. С Госстрахом мне уже приходилось общаться, потому что написание диссертации требовало большого объема информации, и ее я получил в Госстрахе России. В частности, вопросами планово-отчетной информации занималась Клара Германовна Удалова, с которой я знаком с тех времен. А после окончания аспирантуры я пришел в Госстрах Союза на улице Куйбышева. В 1965 году я перешел на работу в Научно-исследовательский финансовый институт Минфина СССР и создал в нем страховое направление. С тех пор я и занимаюсь научной работой в области страхования.

Госстрах СССР занимался широким кругом вопросов. Деятельность самого аппарата, связь его с республиками была очень интенсивной, Госстрах вел активную работу. У меня осталось очень оптимистичное впечатление о своей работе в то время.

Страхование касалось главным образом жизни и личного имущества граждан, также было развито страхование колхозов и совхозов. Госстрах являлся источником бюджетных доходов, но здесь существовали четкие критерии: например, по страхованию жизни в бюджет уходило 1–2% премии, не больше. Свободные средства государство использовало в качестве кредитных ресурсов: остаток резервов по страхованию жизни составлял несколько десятков процентов от вкладов в сберкассах — это были очень большие деньги для того времени.

Очень важным подразделением Госстраха СССР являлся так называемый отдел рассмотрения жалоб и заявлений трудящихся. В жалобах в основном шла речь о недовольстве выплатами страховых возмещений. По сравнению с сегодняшним днем жалоб было гораздо меньше. В своих отчетах республиканские подразделения Госстраха указывали количество жалоб, и не просто жалоб, а количество отказов платить возмещения, процент отказов в выплате возмещений и причины этих отказов. Часто мы писали письма министру финансов: по закону не положено выплачивать, просим разрешения выплатить в виде исключения. Чаще всего министр решал эти вопросы положительно. Отсюда у населения было доверие к страховому делу. Моя малограмотная мать страховала и дом, и свою корову, причем страховала по добровольной программе, помимо обязательного страхования. Сегодня советскую власть обвиняют в создании социального иждивенчества, но это не так. Люди понимали, что свое главное имущество — дом, корову — надо защищать самостоятельно.

Сегодня ситуация другая. Скорее, именно сегодня возникают иждивенческие настроения. Пожары 2010 года показали, что большая часть пострадавших домов не была застрахована. И в выигрыше оказались те, кто не защищал свое имущество и чьи дома сгорели, потому что государство построило им новые коттеджи. А те, кто защищал свои дома, кто проводил противопожарные мероприятия, остались без помощи. Нам надо возвращаться к советскому опыту обязательного страхования недвижимости, брать из него лучшее. Точно так же надо заимствовать лучшее из советского опыта сельскохозяйственного страхования. Вообще, оглядываясь в прошлое советского страхования, мы видим много того, что можно применить в новых условиях.

В советское время страхование считалось сферой обслуживания частного и кооперативного хозяйственного сектора, государство свое имущество считало предметом собственной защиты за счет бюджета. Мне приходилось писать и разъяснять, что хозяйственная деятельность государства должна защищаться страхованием. Та же самая проблема актуальна и сегодня — государство должно больше заботиться о страховании своих интересов.

Сегодня государство сняло с себя ответственность за рыночное хозяйство, но факты последнего времени показывают, что при крупных убытках, крупных несчастных случаях оно не может оставаться в стороне. Поэтому встает вопрос об участии государства в возмещении крупных ущербов. Каким образом оно может стимулировать стра-

хование? Соучаствовать в выплатах или компенсировать часть страховых взносов? Я считаю, что государство может компенсировать большой ущерб в дополнение к страховым выплатам, а не вместо страховых компаний. Параллельно с этим сегодня надо менять функции государства на страховом рынке — необходимо повышать гарантированность выплат, повышать надежность страховых компаний, работать над ростом качества обслуживания населения. Может быть, необходимо более жестко подходить к выдаче лицензий страховщикам. И надо воссоздавать советскую систему предупредительных мероприятий для минимизации ущерба от страховых событий.

90-летие Росгосстраха — это повод посмотреть на всю историю российского страхования. Страхование в советское время стало продолжением страховых традиций, заложенных до 1917 года земским, взаимным и коммерческим страхованием. Нам надо очень внимательно смотреть на историю страхования, ценить историю со всеми плюсами, минусами, постараться извлечь из нее все лучшее. История — это не прошлое, это основа для будущего.

История российского и советского страхования очень разнообразна. Страхование в 1920-е годы отличалось от того, что было в 1930-е, или от послевоенного страхования. Вообще советское страхование было очень инновационным, постоянно появлялись новые идеи и разработки. История российского и советского страхования нужна не только Росгосстраху, но и всему рынку. Опираясь на позитивные моменты истории страхования, можно завоевать доверие населения — ему можно сказать, что мы знаем о совершенных ошибках, поэтому не будем их повторять, и наоборот, мы знаем позитивный опыт, который мы хотим использовать. Поэтому, надеюсь, рассказ об истории Росгосстраха и страхования в нашей стране будет полезен для развития рынка.

Сейчас выпускники вузов больше хотят работать менеджерами или банкирами, а надо, чтобы в страхование шли люди, которые понимают важность этого дела. Зарплату в страховании, безусловно, надо повышать. Но не слишком, чтобы она не была выше других, иначе в страхование пойдут люди, у которых нет призвания к этому делу. Надо любить свое дело и верить в то, что мы приносим помощь людям, чтобы население прониклось сутью страхования. Хотелось бы, чтобы больше таких равнодушных людей шло работать в Росгосстрах и другие российские компании.

Сегодня народ надо убедить в том, что страховые компании его не обманут. Может быть, стоит подумать о создании единого централизованного фонда для покрытия ответственности компаний, которые ушли с рынка. Это будет полезно для развития страхования жизни, ведь для долгосрочного страхования необходима уверенность в надежности страховщиков. С другой стороны, надо убедить потребителей в необходимости иметь страховую защиту. В СССР страховой агент вместе с пожарными выезжал к месту пожара, определял, кто погорел и кому быстрее нужно отдать деньги. Такая практика была мощной агитацией в пользу страхования. Быстро и полностью

выплачивать возмещение — это один из главных залогов успеха страховой компании. Прибыль страховщиков должна формироваться не за счет экономии на выплатах, а за счет инвестирования резервов. Если российские компании станут работать таким образом, потребителей не нужно будет убеждать в пользе страхования.

До 2002 года Росгосстрах являлся раздробленной, децентрализованной компанией. Такая ситуация была абсурдной. Я всегда воспринимал Росгосстрах как единую систему, где различные структурные подразделения связаны общей цепью. Поэтому абсолютно правильна сегодняшняя линия на централизацию, создание единой системы Росгосстраха, отвечающей, как единый организм, по всем обязательствам. Такой Росгосстрах — это по мне.

Важно, что менеджеры Росгосстраха болеют за страховое дело вообще, не выпячивают интересы своей страховой компании и не просят для нее помощи. Я думаю, что это очень правильно — если крупная компания будет плакаться, то потеряет авторитет.

Если акционеры ищут большой прибыли, им нечего делать в страховании. С другой стороны, страхование может быть вполне прибыльным, если к нему правильно относиться. Прибыль придет сама собой, ее нельзя ставить на первое место, наоборот, она должна возникать в результате хорошей работы. Акционерам Росгосстраха хотел бы пожелать, чтобы они стремились лучше обслужить потребителя, а потом уже думали о прибыли, и прибыль сама придет к этим людям, потому что клиенты будут им благодарны.

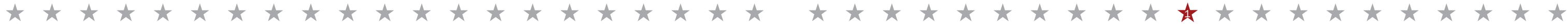
Идеальная страховая компания — это компания, у которой есть доверие населения. Сегодня Росгосстрах — лидер по охвату рынка и количеству договоров. Но большое количество договоров может быть сохранено только при условии полных и оперативных выплат возмещений, а также при высоком качестве обслуживания потребителей. И главное, если уж случилось несчастье, надо действовать оперативно, опережать другие компании в оказании помощи клиентам. Я хотел бы пожелать Росгосстраху на следующие 90 лет удержать и поддержать доверие населения к страхованию.

Сегодня говорят, что у нас в стране застрахованы 10–20% всех возможных рисков. Я хотел бы нам всем пожелать, чтобы очень скоро ситуация поменялась на противоположную и у нас в стране осталось не больше 10% незастрахованных людей и предприятий.

ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ

в порядке появления
на сцене





Новиков Николай Дмитриевич



со 2 февраля 1942 года по 16 сентября 2003 года —
участковый инспектор, старший ревизор,
начальник отдела личного страхования,
начальник Управления Госстраха по Калужской области,
директор филиала ООО «Росгосстрах» в Калужской области

Я пришел в Росгосстрах 2 февраля 1942 года. Проработал около восьми месяцев и ушел на фронт. В Росгосстрах я попал, поскольку мой отец до революции был младшим страховым агентом в земском страховом обществе в Калужской губернии, а после революции он возглавил Госстрах в Перемышльском районе Калужской области. Я потомственный страховщик. Пришел в Госстрах в качестве агента по двум сельским советам, мне было тогда 17 лет.

Потом по мобилизации попал на фронт, воевал на Воронежском и Первом Украинском фронтах. Закончил войну младшим сержантом в Германии, под Бреслау. Затем нашу часть передали Львовскому военному округу, и после войны мне пришлось повоевать с бандеровцами и прочими нашими недругами. А затем у меня открылась рана на левой ноге, я больше месяца пролежал во Львовском окружном госпитале, оттуда демобилизовался и с костылями вернулся домой. Демобилизовался я где-то в конце мая 1946 года. Вернулся — все уничтожено войной, дом сгорел, разруха страшная. Нас было четверо братьев, мы все ушли на фронт, и лишь я один вернулся домой живым.

И с первого июня 1946 года я снова пошел в Госстрах и работал участковым инспектором.

Удалова Клара Германовна



с ноября 1948 года по декабрь 2006 года занимала различные посты в системе Росгосстраха. Более 20 лет проработала в должности заместителя начальника Главного управления Госстраха России, курируя вопросы экономики и финансов

Я закончила Московский финансовый институт в 1948 году и была рекомендована в аспирантуру. Я не планировала работать в Госстрахе, собиралась идти в финансовую отрасль. Экзамены сдала лучше всех, была единственной, кто сдал всё на пятерки. Меня поздравили с приемом в аспирантуру, а потом получилось так, что всех туда приняли, кроме меня, потому что мой папа, старый революционер, коммунист-интернационалист, в 1938 году был арестован и расстрелян. Он был журналистом и литератором, первым председателем Московского товарищества писателей.

Тогда мама сказала мне: «Иди в страхование. Ты там найдешь себя. Поработай, может, наберешь практический материал и тогда сможешь написать диссертацию». Моя мама работала в Минфине.

Когда в ноябре 1948 года я пришла в Московское областное управление Госстраха, работа и общение с людьми меня так затянули, что я ни одного дня нигде, кроме Госстраха, больше не работала. Я встретила там людей, которые трудились с большим увлечением, так как считали страхование очень интересным и нужным делом, и они сумели передать мне это отношение.

Среди моих коллег был очень пожилой человек, который работал еще в страховых обществах дореволюционной России. Он рассказывал мне про земское страхование и другие особенности ведения дела. Он говорил мне: «Знаешь, сейчас страхованием жизни совсем не занимаются, а ведь у него большое будущее». При низком уровне страховой культуры, который тогда был в стране, такое видение перспективы в развитии страхования было удивительным. Я в это поверила и осталась в страховании, которому посвятила более 55 лет своей жизни, и никогда об этом не жалела. Я была свидетелем, а во многих случаях и непосредственным участником всех событий, происходивших в системе Росгосстраха на протяжении более чем полувека.

Трифонов Василий Егорович



директор филиала ООО «Росгосстрах» в Республике Мордовия. Пришел в Росгосстрах 18 февраля 1964 года, работает в компании по настоящее время

В Росгосстрах я пришел 18 февраля 1964 года. Мой друг работал в Росгосстрахе инспектором в Ковылкинском районе, город Ковылкино Мордовской АССР. Я пришел из армии, переговорил с ним, он мне порекомендовал эту работу. Мой дедушка был главбухом в Райпотребсоюзе, он посоветовал мне то же самое, и я пошел работать инспектором в Росгосстрах. Я еще до этого хотел обязательно поступить в Московский финансовый институт, даже еще в армии пробовал, но меня тогда не пустили. И вот я начал работать в 1964 году в должности инспектора Госстраха с окладом 62 рубля 50 копеек.

Коростелева Александра Николаевна

директор филиала ООО «Росгосстрах» в Ивановской области.
Пришла в Росгосстрах 1 августа 1967 года,
работает в компании по настоящее время



Вся моя жизнь удивительным образом связана с Росгосстрахом, за исключением первых 14 лет жизни после рождения — детства и школы.

В школе училась легко, мне там было очень комфортно, при этом всегда кем-то «командовала». В школе я выросла от командира «звездочки» до председателя совета дружины. В играх со своими сверстниками была «строгой учительницей» или «директором школы». С мальчишками мы играли в войну, забирались в сады-огороды, где нам часто попадало от собак. Это было страшно, опасно, а главное —

интересно, и можно было проявить себя и победить «врага». Наверное, «командным» характером я пошла в родного дядю (я его знаю только по рассказам, так как он погиб на войне), который командовал дивизией. А еще это у меня от книг и от папы.

После окончания восьмилетки я приняла для себя первое в своей жизни ответственное решение: несмотря на отличные оценки, поступила в ФЭТ (финансово-экономический техникум). Я осознавала, что через три года обучения буду работать, зарабатывать на себя и помогать семье, так как зарабатывала в семье одна мама. За счет хозяйства (сад, огород, домашняя птица и животные) мы жили не бедно, но и не богато. Поступила я на отделение «Страхование». В то время это была новая специализация в ФЭТ. Что это за «зверь» — страхование — многие не знали, и я не знала. Но было интересно, а главное, папа поддержал мой выбор. Он сказал, что все новое, как правило, передовое, а «Госбюджет» и «Госдоходы» (это другие отделения ФЭТ) пусть немного подождут. И он оказался прав. Так с 14 лет я начала постигать азы экономики и страхования.

Преподаватель по страхованию (ее звали Фаина Константиновна) до этого была руководителем инспекции Госстраха. А начинала она свою работу страховым агентом, поэтому она была профессиональным практиком в государственном страховании. И нам, студентам, было интересно ее слушать. Конечно, некоторые ее выражения, например: «Агента кормят ноги и язык» или «Если агента провожают через дверь — входи в окно», меня удивили. Только спустя некоторое время, уже работая, я поняла истинный смысл этих крылатых выражений.

Агафонова Светлана Дмитриевна

руководитель Департамента страхования
Блока страхования жизни. Пришла в Госстрах 21 августа 1969 года,
работает в компании по настоящее время



Известно, что формирование личности человека начинается с рождения и продолжается всю жизнь. Мне повезло родиться в семье, в которой воспитывались такие принципы, как справедливость, трудолюбие, честность, доброта. Все это не могло не повлиять на мою жизнь.

Отец у меня был начальником канала имени Москвы и Волго-Донского канала. В Волгограде есть большой музей, и в нем целые стенды посвящены памяти отца. Его помнят и на канале имени Москвы. Об обороне канала во время войны написаны книги, в которых отмечены заслуги и моего отца. Папа был крупным руководителем, но своим детям он говорил: «Вы всего в жизни должны добиваться всегда сами». С первого раза я не поступила в университет, отец сказал мне: «А ты делай, что хочешь. Помогать я тебе не буду». Я пошла работать в школу, в школьную библиотеку. Я всегда любила читать, это мне очень помогло в жизни.

На следующий год я собиралась поступать в университет на литературное, филологическое отделение. А моя старшая сестра была юристом. К ней приехала подруга из Рязани, она работала там следователем. Как-то она открыла дамскую сумочку и достала пистолет. Моя судьба была решена. Все возражали, папа возражал, сестра сказала: «Ни в коем случае». Но я заявила: «Всё, иду только на юрфак, только в МГУ, только бороться с преступностью». Можно сказать, что этот пистолет решил мою судьбу.

В университете меня избрали членом Московского комитета защиты мира, и я в составе очень высоких делегаций объездила весь мир — от Португалии до Японии. Это дало возможность получить дополнительные знания, было интересно общаться с людьми разных профессий.

Я окончила юридический факультет Московского государственного университета и пошла в прокуратуру, там работала следователем. Это была необыкновенно интересная работа. И, наверное, я бы никогда не ушла, но так сложилась моя личная

жизнь: моего мужа — он был офицер, десантник — направили в Рязань, в десантную часть. И я уехала на какое-то время в Рязань, жила там в воинской части, потом вернулась в Москву, потому что мой муж трагически погиб.

Я осталась одна с ребенком и в прокуратуре работать уже не могла, потому что там не было ни суббот, ни воскресений, ни вечеров, а дочь надо было воспитывать. У меня было много вариантов трудоустройства, я заинтересовалась работой в Министерстве финансов СССР, в юридическом управлении. Там я занималась изучением и кодификацией законодательства, это оказалось скучновато, потому что сидеть только с бумагами — это мне было не по душе. Предложили поработать в Министерстве морского флота — мои отец и брат были моряки, поэтому меня такая возможность очень заинтересовала. Но меня не пустили, я была кандидатом в члены КПСС, и мне сказали: «Без выговора ты не уйдешь. Выбирай любое подразделение Минфина». Я обошла все подразделения, но поскольку хотела уйти, то мне ничего не нравилось. Единственный человек, который меня уговорил остаться в Минфине, — Мотылёв Леонид Алексеевич, который в то время был замом руководителя союзного Госстраха. Он мне расписал все плюсы работы в Госстрахе — это законодательная деятельность, возможность поехать по всему Союзу, посмотреть, как это все делается. Я мало что знала о страховании, был только опыт общения с агентами, которые приходили иногда домой и говорили: «Отдай копеечку», и легче было отдать, чем отказать. Но Мотылёв был удивительной личностью: доктор, профессор, необыкновенно коммуникабельный и очень грамотный человек, он сумел найти нужные слова, заинтересовать меня страхованием. И я пришла в союзный Госстрах. Там не было юридического департамента, там просто имелась должность юриста. Так я начала работать в страховании.

Филина Наталья Дмитриевна

с 12 августа 1980 года по 27 октября 2008 года —
главный бухгалтер, руководитель Департамента
бухгалтерского учета и отчетности,
советник вице-президента Росгосстраха по финансам



Моя финансовая деятельность начиналась с работы в банке. Я училась в Учетно-кредитном техникуме Госбанка и пришла после него на работу в московскую областную контору Госбанка. Она находилась в Хрустальном переулке напротив Министерства обороны. Там проработала два года. Потом меня пригласили в Отдел народного образования Киевского района. Я работала сначала бухгалтером по расчету заработной платы, а потом экономистом в плановом отделе. А потом я перешла в исполком Киевского района Москвы на должность главного бухгалтера. Я там трудилась в единственном лице. Никакой другой бухгалтерии, кроме меня, в исполкоме не было.

Я проработала в исполкоме год. Ничего интересного в этой работе не было: начислять заработную плату сотрудникам исполкома и выполнять какие-то мелкие хозяйственные операции. На тот момент я была еще молодая, мне было 27 лет, и все это показалось очень скучным. В то время меня пригласили на работу в главное управление Росгосстраха и сказали, что у них есть должность, хоть и рядовая, но с перспективой роста в новой сфере деятельности. Достаточно интересно и перспективно. Я подумала: зачем сидеть в исполкоме, если это — потолок. Хотя по тем временам это, надо сказать, был рай. Там при дефиците всего и вся можно было сидеть спокойно, потому что существовали очень хорошие продуктовые заказы и всяческие распродажи. Можно было жить припеваючи, как жила вся партийно-советская номенклатура. Когда я уходила, меня многие не поняли. Зачем я ухожу из исполкома, когда там сытая и спокойная жизнь? Я же от этой сытой и спокойной жизни через год ушла.

Когда меня принимали на работу в Росгосстрах, то спросили, не боюсь ли я менять должность главного бухгалтера на временную должность, да еще и начинать с нуля. Но я решила попробовать. Я была уже достаточно квалифицированным специалистом, но тут мне пришлось осваивать совершенно незнакомую отрасль деятельности. Я с ней сталкивалась, только когда работала в исполкоме, а до это-

го — в районном отделе народного образования: там я видела списки Росгосстраха, которые представляют на удержание страховых платежей из заработной платы работников. Это было имущественное страхование, долгосрочное страхование жизни, детское страхование, свадебное — агенты приходили ежемесячно, приносили списки на удержание из заработной платы. Мои знания ограничивались потребностью Росгосстраха в наших услугах по перечислению ему страховых платежей.

На новом месте все у меня сложилось. Где-то года через три после того, как я пришла в Росгосстрах, я стала заместителем главного бухгалтера. Потом, уже в 1988 году, через 8 лет моей работы в Росгосстрахе, меня назначили главным бухгалтером. У нас умерла главный бухгалтер, достаточно молодая женщина. Выбор пал на меня. С 1988 года практически 20 лет я была главным бухгалтером Росгосстраха.



Камалов Аляметдин Замалетдинович

с 9 декабря 1983 года по 6 сентября 2007 года —
директор филиала ООО «Росгосстрах» в Республике Татарстан

В 1963 году после окончания Казанского сельскохозяйственного института, факультета механизации, я был направлен в качестве инженера-механика в сельскохозяйственное производство. Пять лет проработал старшим инженером, управляющим отделением сельхозтехники. Далее пришли брежневские времена мелиорации. Мое подразделение было передано Министерству мелиорации и водного хозяйства как машинная мелиоративная станция на два района, нас полностью укомплектовали новой современной корчевальной техникой. Так я отработал семь лет в сельхозтехнике и мелиорации.

Моя работа была замечена министром мелиорации Шаймиевым, будущим президентом республики, и меня пригласили в республиканский обком КПСС в качестве инструктора, куратора мелиорации и электрификации сельского хозяйства. Потом за четыре года я прошел по всем районам и городам, мы решали проблемные вопросы мелиорации.

В 1974 году меня выбрали первым секретарем Сабинского райкома КПСС, это крупный район в 100 километрах от Казани, где я проработал 10 лет первым секретарем райкома. Далее, в 1983 году, по истечении 10 лет, в связи с ротацией кадров я был направлен в распоряжение Министерства финансов, рекомендован обкомом КПСС и в декабре назначен начальником Управления Госстраха по Республике Татарстан.

Сакулина Наталья Евгеньевна

директор филиала ООО «Росгосстрах» в Курганской области.
Пришла в Росгосстрах 14 марта 1996 года,
работает в компании по настоящее время



В Росгосстрах я попала совершенно случайно. Ушла из администрации Курганской области в 1993 году и пришла работать в банк «Зауральский бизнес». Банк начал терпеть убытки, закрылся, и я осталась без работы. Тогда Сергей Васильевич Бурсаков, мы с ним когда-то работали в администрации области, сказал мне: «Пойдем, я в новой организации работаю, в Росгосстрахе». Я в ответ: «Господи, я уже забыла, что такая организация есть». Потому что на самом деле в 1995–1996 годах про Росгосстрах вообще ничего не было слышно, про то, что он до сих пор существует, никто особенно не знал. Мы с ним пришли, зашли в кабинет, он говорит: «Ты сама себе должность прикидывай и завтра выходи на работу». Вот так я попала в Росгосстрах. Смешно, но это было именно так. Я очень хорошо помню, 14 марта я вышла на работу, в 1996 году.

Папаскири Георгий Парменович

директор филиала ООО «Росгосстрах» в Санкт-Петербурге
и Ленинградской области. Пришел в Росгосстрах 7 июля 1997 года,
работает в компании по настоящее время



Я родился в Калининграде, в Сухуми заканчивал школу, мой отец был военный. У меня первоначальное базовое образование — биологический факультет Ленинградского государственного университета. Я окончил его в 1976 году. Вернулся в Абхазию и стал заниматься вопросами экологии, тогда это было очень модно. Сначала работал старшим инженером, а потом возглавил лабораторию по охране окружающей среды. На этой волне начал создаваться абхазский государственный природоохранный комитет, и я с самого начала его возглавил. Идея была в том, чтобы аккумулировать различные природоохранные надзорные и распределительные функции в каком-то органе. Потом комитет преобразовали в министерство, меня назначили заместителем министра. Параллельно с работой закончил экономический факультет Тбилисского университета — в Сухуми был филиал, и я учился там. И кроме того, я в университете преподавал разные предметы биологического направления — экологию и прочие дисциплины.

Мою жизнь полностью поменяла грузино-абхазская война. Я практически всю войну провел в Сухуми. Это было ужасно, когда вчерашние друзья стали воевать друг с другом. Ребята с одного двора, которые выросли вместе, им там вообще нечего было делить между собой. И сейчас, когда они встречаются, например, где-нибудь в Москве, как дружили, так и дружат.

Когда начался штурм Сухуми, вообще был ужас. Я детей под мышку — и в аэропорт: хотел их самолетом отправить, не смог, там одни раненые. Хотя фактически я их почти отправил. Посадил взрослых на трап самолета, сам с маленьким залез в автобус. Последний самолет, толпа народа вокруг трапа, грузят на носилках раненых солдат, дети и женщины пытаются пролезть. Мои двое старших уже на трапе, а маленького я в кучу людей просто бросаю. И он начинает орать: «Я не полечу!» До того убедительно... Я их вытащил, и я их оставил.

Этот самолет поднялся, и его взорвали, сбили. Там все погибли, а у меня вся семья благодаря моему младшему сыну осталась жива. Ужасно все это было. Я после этого с семьей уехал в Питер. Мой друг по университету занимался в Питере страхованием, у него была своя компания. Он сказал: «Слушай, создается здесь компания при правительстве Ленинградской области. Не хочешь заняться?» Я согласился. В 1993 году мы создали компанию «Региональное страховое общество», руководителем ее стал бывший питерский партийный работник, а я — замом.

Мы начали работать с таким экзотическим видом страхования, как страхование кредитов. Тогда в Ленинградской области была большая программа по поддержке сельхозпроизводителей, фермерских хозяйств. В то время как раз шло акционирование колхозов и совхозов. Нам приходилось очень много работать, потому что кредиты выдавались под страховку, и фактически нужно было сделать оценку бизнеса. Мы не столько работали андеррайтерами, сколько, наверное, кредитными менеджерами, кредитными инспекторами. Параллельно мы страховали и имущество, занимались страхованием жизни. Постепенно компания становилась универсальной. Мой руководитель вел основные контакты с начальством, а я вел абсолютно все хозяйство.

В 1997 году мне предложили перейти в Росгосстрах. С одной стороны, было жалко бросать свою компанию, потому что это мое детище. В моем представлении Госстрах — это был такой «страшный монстр», и казалось, что это неповоротливая консервативная структура, где работать очень сложно. Все там вроде асы, профессионалы, что я там буду делать? Ведь я только недавно начал заниматься страхованием. Конечно, у меня к тому времени уже был достаточно большой опыт административной работы. Я мог заходить в любой кабинет совершенно спокойно, мог договариваться и не боялся каких-то высоких чинов. В итоге, несмотря на сомнения, я согласился и пришел в Росгосстрах руководителем питерской дочерней компании.

Зубрилин Павел Валентинович

vice-президент, Генеральный директор ООО «РГС-Медицина». Пришел в Росгосстрах в 1997 году, покинул его в 1999 году, вернулся в компанию 1 июля 2009 года, работает в компании по настоящее время



Родился в Петербурге, после школы поступил в Ленинградский политехнический институт, на кафедру механики и процессов управления. Институт закончил в 1985 году по специальности «Инженер-механик исследователь». После этого остался работать на кафедре, а в конце 1991 года пришел в страхование, в компанию «АСКО-Петербург». Тогда эта компания входила во всесоюзную компанию «АСКО». Ее создали еще в 1988 году, она была первой негосударственной страховой компанией и имела филиалы в Эстонии, Казахстане, на Украине — по всему Союзу.

Я начал с позиции зама руководителя Управления добровольного медицинского страхования. В мае 1992 года я стал заместителем генерального директора этой компании. Весь андеррайтинг, перестрахование — всем этим занимался я, курировал весь страховой блок и медицинское страхование тоже. Ну и, собственно, проработал в этой должности до осени 1997 года. А осенью 1997 года я пришел работать в Росгосстрах.

Дьяков Евгений Иванович

с 1 февраля 1999 года по 1 декабря 2008 года —
заместитель Генерального директора, первый заместитель
Генерального директора, вице-президент,
руководитель Центра методологии андеррайтинга Росгосстраха



У меня два высших образования: Московский авиационный технологический институт (инженер-механик по самолетостроению) и Всесоюзная академия внешней торговли (экономист по международным экономическим отношениям). Если говорить о трудовом пути, то 30 лет моей жизни были связаны с авиацией. Так получилось, что, еще учась в школе, я пришел на завод № 400 гражданской авиации в качестве слесаря-сборщика на участок ремонта шасси. Завод тогда ремонтировал самолеты Ту-104.

Сейчас уже мало кто из молодежи вообще помнит, что существовали такие самолеты. Это было в 1961 году. После работы на заводе и окончания школы я поступил в Московский авиационный технологический институт, закончил его в 1970 году и был призван в армию, где в течение двух лет служил в Военно-воздушных силах техником самолета. Армия оказала на меня большое влияние. Ведь когда ты, молодой человек, подписываешься в журнале готовности вылета, что самолет к полету готов, понимаешь, что ты отвечаешь всем, что у тебя есть, за то, что этот самолет действительно готов, и за то, что его полет закончится благополучно.

По окончании службы в армии я пришел на работу во Всесоюзное объединение «Авиаэкспорт», в систему Министерства внешней торговли СССР. Около 20 лет занимался экспортом авиационной техники и связанных с нею услуг: запчасти, ремонты, обучение и так далее. Уже в 1970 году, когда я пришел в «Авиаэкспорт», мне пришлось познакомиться с рынком, с Западом. Там я понял, что такое конкуренция и реальные бизнес-отношения. Потом, когда наша страна тоже вошла в рынок, мы, «внешторговцы», во многом оказались к этому готовы. «Авиаэкспорт» в мою бытность продавал самолеты Ту-154, Ил-62, Як-40, Ан-24 и Ан-26, Ил-76 (транспортный и военно-транспортный). Вертолеты Ми-8 тоже. Нам ставились большие задачи — технику нужно было продавать, валюту для страны нужно было зарабатывать, при-

ходило быть и инженером, и коммерсантом. Тогда же я познакомился со страхованием. Технику, когда ее перегоняли, нужно было страховать, экипажи надо было страховать на время перелетов и на время обучения. Мы уже тогда начали понимать, что такое страхование запчастей и грузов.

В Ирак я приехал в 1978 году и проработал там четыре с половиной года. Должность моя называлась «уполномоченный — технический эксперт В/О „Авиаэкспорт“». Я отвечал за всю коммерческую часть работы и в то же время за техническое обслуживание всей техники. Мне было 32 года, а у меня в подчинении находились «зубры» авиации, которым было по 40–50 лет. Так получилось, что я приехал в страну как раз в тот момент, когда мы подписали контракт на поставку первого самолета Ил-76 за границу. Первая зарубежная поставка Ил-76 была в Ирак. Велись тяжелейшие коммерческие переговоры, нас отжимали по цене ну дальше некуда. А потом была сама поставка, первый самолет прилетел поздно ночью. Встречать его пришло все военное руководство страны, по мусульманскому обычаю зарезали барана, испачкали кровью носовую стойку на счастье. Барана зажарили и съели.

Самый тяжелый момент для нас для всех был, когда началась ирано-иракская война. Мы два с лишним года жили в условиях войны, выучили, что такое воздушная тревога, что такое отбой воздушной тревоги, что такое жить без света, когда электричество давали только на два часа. И когда мы узнали, что в местном магазинчике продаются китайские керосиновые лампочки мощностью в одну свечку, мы там чуть ли не с дракой умудрились купить по одной штучке. Вы не представляете, какое у всех нас было счастье, потому что мы могли вечером сидеть хотя бы при этом свете.

В «Авиаэкспорте» я работал до 1990 года и потом был направлен на работу в аппарат Совета Министров СССР, в оборонный отдел, где я курировал уже всю авиацию Советского Союза. Потом работал в Министерстве гражданской авиации, один год был заместителем генерального директора Московской торгово-промышленной палаты. После этого уехал в Великобританию в качестве заместителя Торгового представителя Российской Федерации, где отвечал за вопросы развития экспорта.

Так получилось, что во время работы в Московской торгово-промышленной палате я стал одним из инициаторов и участником создания Московской гильдии страховщиков. Вот тогда-то я впервые познакомился с ведущими страховыми компаниями России, с федеральными органами управления страхованием. И контакты остались. По возвращении из Великобритании меня пригласили на работу в страховую компанию «ЖИВА» на должность вице-президента, где я отработал три с лишним года.

В Росгосстрах меня пригласил Алексей Леонардович Головков. Я, в силу своего предыдущего опыта, человек системный и привык работать в системных компаниях, в системных организациях. «Авиаэкспорт» — это был монополист, экспортер авиационной техники всего Советского Союза. В Совете Министров СССР я занимался круп-

ными, системными проектами. «ЖИВА» — хорошая компания, но она была маленькой и работала в узкоспециализированном секторе. Там через некоторое время я начал чувствовать, что превращаюсь в ремесленника. Ты делаешь какие-то вещи изо дня в день, одно и то же. Развития вперед нет. А Росгосстрах — это система. Тем более она находилась в таком сложном положении, мне было интересно поучаствовать в его спасении, ну просто как профессионалу-управленцу. Я понимал, что если мы это спасем, то тогда и доходы у компании будут другие, и у нас будут другие доходы. И компания будет другая. И в общем-то так оно и произошло. Это была очень интересная системная работа, суперинтересная.



Маслов Дмитрий Борисович

с 1 июля 1999 года по 26 июля 2010 года — вице-президент, заместитель Генерального директора ООО «Росгосстрах», Генеральный директор ООО «Росгосстрах-Столица»

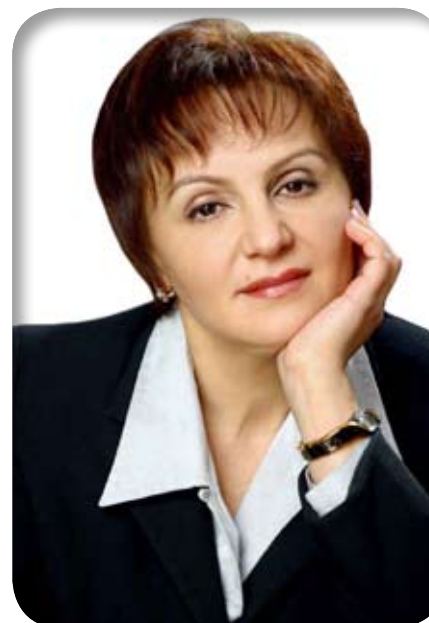
Закончил экстерном МГУ, философский факультет, в 1995 году с красным дипломом, специализировался на политических процессах и институтах. Еще когда я учился в университете, у меня было много контактов и по политической линии. С Алексеем Леонардовичем Головковым я познакомился в конце 1992 года, он был тогда руководителем Аппарата Правительства. С ним мы создавали систему мониторинга общественно-политической ситуации на местах, специальную мониторинговую сеть для того, чтобы прогнозировать развитие общественно-политической ситуации по стране в целом. Самой острой точкой того времени был конфликт Президента с Верховным советом и Съездом народных депутатов, но выплески недовольства, достаточно жесткие и болезненные, происходили не только в Москве, но и по всей стране. Была поставлена задача — сформировать правильную модель общественно-политического мониторинга. Мы выработали несколько линий индикаторов, которые сводились в единые потоки. Сюда относились публикации в местных СМИ с той или иной тональностью, наличие связанных событий, нас особенно интересовали связанные события, цепочки событий. Работа была поставлена на широкую ногу, потому что существовала основная задача — попытаться спрогнозировать развитие ситуации в стране. На фоне страшно тяжелой социальной обстановки в тот момент возможно было все, что угодно.

Моя история сотрудничества с Росгосстрахом началась давно. В 1996 году я был в неформальной группе, которая прорабатывала модель изменений в компании: каким образом делать или не делать консолидацию компании. Однако на тот момент долгосрочного сотрудничества с Росгосстрахом не получилось.

После этого я успешно поработал в «РОСНО», я был советником генерального директора компании Евгения Кургина по двум специальным проектам. Первый назывался «РАСОВТ» — Российская ассоциация страховщиков и владельцев транспортных

средств. Это была переходная структура, которая добилась внесения на первое чтение в Госдуму первой версии закона об ОСАГО. Потом эта организация преобразовалась в Российский союз автостраховщиков. Я был представителем Евгения Кургина в президиуме «РАСОВТа». А второй касался создания пула по опасным производственным объектам, он был создан пятнадцатью страховыми компаниями. Это была первая попытка агрессивного входа на рынок страхования опасных объектов, существовала ассоциация пяти компаний, которые целенаправленно продавливали рынок, остальные шли в хвосте.

В обоих проектах я играл одну из крайне активных ролей, но в кризис 1998 года «РОСНО» сильно качнулась, многие процессы оказались заторможенными. Я ушел в «Весту», это была действительно интересная, креативная компания, очень живая. Но как только я вышел на работу в «Весту», сразу раздался звонок от Алексея Головкина. Мы с ним встретились и в общем четыре месяца вели переговоры о переходе в Росгосстрах. В Росгосстрах я пришел 1 июля 1999 года в качестве советника Генерального директора.



Крайнова Надежда Даниловна

руководитель Центра компенсационных выплат,
заместитель Генерального директора, вице-президент,
советник президента. Пришла в Росгосстрах 27 сентября 1999 года,
работает в компании по настоящее время

Все началось с того, что Алексей Леонардович Головкин, тогдашний Генеральный директор Росгосстраха, в 1999 году пригласил меня в компанию. До этого 17 лет я работала на пивоваренном заводе имени Бадаева, начала трудовой путь с должности инженера по комплексному управлению качеством продукции, затем была начальником отдела кадров, потом — заместителем генерального директора по социальным и кадровым вопросам. А после этого завод приватизировали, все руководство было, естественно, уволено. И я после этого около трех лет работала в собственном бизнесе, у меня была своя туристическая компания, занимавшаяся продвижением санаториев и пансионатов на рынок. Это было мое направление деятельности, в Росгосстрах меня пригласили именно как специалиста по санаторно-курортному бизнесу.

Нефетиди Георгий Олегович



директор филиала ООО «Росгосстрах» в Ставропольском крае.
Пришел в Росгосстрах 9 ноября 2000 года,
работает в компании по настоящее время

В 1985 году в Ставрополе я закончил педагогический институт, отделение физкультуры. Пошел в Советскую армию, отслужил два года. Я был спортсменом, мы играли и служили. Потом, после окончания службы в армии, я проработал по своей основной специальности, наверное, пять-шесть лет — преподавал физическую культуру в политехническом институте. Профессия, кстати, достаточно хорошая. Она много дает для построения бизнес-процессов, потому что руководить подростками гораздо тяжелее, чем взрослыми, детей не обманешь. Их внимание всегда «заточено» на преподавателя. Если он делает что-то не так, они всегда это замечают.

Я играл за футбольные клубы — ставропольское «Динамо», за команду «Сигнал» города Изобильного, моя команда была чемпионом России среди коллективов физкультуры. Это было очень внушительное соревнование по тогдашним меркам. Но в 25 или 26 лет я понял, что этот хлеб достаточно тяжел, и в 1990 году уже решил, что надо заниматься бизнесом.

Как обычно, все происходит случайно. У меня есть дальний родственник в Мурманске, который работал в страховой компании «АСКО». Это была первая крупная частная страховая компания в России. Когда он гостил у нас, предложил мне: «Давай открывай филиал и занимайся работой». О страховании в тот момент у меня было только одно воспоминание. Когда я был в дублирующем составе «Динамо», нас приходило страховать страховой инспектор. Пришел, уговорил. Мы заплатили по рублю, и через три месяца я сломал руку. Иду в Госстрах, а мне говорят: «Вы просрочили срок уплаты взноса. Мы вам отказываем». Я понял, что в страховании может быть много обмана. Одна часть компании убеждает отдать деньги, а другая делает все, чтобы их не возвращать.

Я тогда как раз женился. Мы посидели с женой. Здесь ее заслуга — она сказала: «Надо пробовать, иначе наш поезд никуда не пойдет». И я на следующий день

поехал в Москву на Профсоюзную улицу. В старой «хрущевке» на пятом или на четвертом этаже был офис страховой компании «АСКО». Толпится много народа, все что-то обсуждают, видно, что жизнь кипит. Атмосфера совсем другая, не такая, как та, к которой я привык. Чтобы вступить в кооператив, а это была кооперативная страховая организация (до 1991 года были только такие независимые страховщики), надо было заплатить взнос 30 тысяч рублей. Таких денег у меня, естественно, не было и в помине. Это была огромная сумма в то время, столько стоили несколько автомобилей. Наш родственник из Мурманска предложил: «Я тебе займу деньги, а ты поработаешь и отдашь». В чем было очень большое сомнение, но, на удивление, мы согласились. Он выслал деньги, но в Москве нам сказали, что взнос будет не 30 тысяч, а 50, потому что Ставропольский край огромный. Я решил: «Ну, раз уже сказали, будем делать». Поехал в Мурманск, немного поучился, посмотрел, как там этот вопрос обставлен. Потом уже я понял, что в новых страховых компаниях кадровый костяк состоял из бывших работников Госстраха, которые хотели что-то изменить, проявили инициативу и создали свой бизнес.

Мы организовали филиал страховой компании «АСКО» в Ставрополе. Сначала она была кооперативом, потом ТОО, ООО со всеми перипетиями, проблемами начала 90-х годов, «наездами», бандитами. Ставропольский филиал со временем преобразовался в самостоятельную компанию. В 1995 году «АСКО» как система перестала существовать. А такие компании, как наша «АСКО-Ставрополье», питерский, нижнетагильский филиалы, филиал в Татарстане, продолжили самостоятельную жизнь дальше. Те, кто не работал на рискованном рынке страхования кредитов, кто развивал классические виды страхования, например страхование имущества, — все те и остались.

В 2001 году получил предложение перейти в Росгосстрах. В ставропольском филиале Росгосстраха произошло несчастье — директор умер в Москве на совещании. Встал вопрос, кого ставить. Тогда существовала такая практика: человек, отвечающий в компании за региональную сеть, выходил на губернатора или соответствующие структуры с просьбой подыскать кандидата для того, чтобы его можно было вызывать на собеседование. Фактически продолжала жить старая советская система подбора кадров.

Мы встретились с Алексеем Головковым и руководящей командой Росгосстраха. Им стало понятно, что приехал не отставной военный, а человек, который разбирается в страховании на достаточно хорошем уровне. Как я понял, в этот момент у них отпало желание искать кого-то другого, хотя там стояла целая очередь из тех, кто хотел бы возглавить ставропольский Росгосстрах. Вот так я пришел в компанию.

Гальперин Геннадий Аронович

с 5 февраля 2002 года по 9 января 2008 года —
первый заместитель Генерального директора,
исполнительный директор ОАО «Росгосстрах»



Я закончил Ленинградский политехнический институт имени Калинина, специальность у меня была «Сварочное производство». Закончил и уехал на Север, в Тюменскую область, в город Нижневартовск. Там работал в тресте, который назывался «Самотлортрубопроводстрой». Мы занимались обустройством нефтяных и газовых месторождений, я укладывал трубы различного назначения: газопроводы, нефтепроводы, газолифты, водоводы, продуктопроводы и так далее. В Нижневартовске я проработал восемь лет, был сначала мастером, потом начальником участка, главным технологом треста, заместителем управляющего трестом. Я был еще молод, и все это стало достаточно серьезным испытанием в жизни.

Потом началась перестройка. Я заинтересовался процессом акционирования предприятий, и через некоторое время меня заметили и пригласили работать в производственное объединение «Мегионнефтегаз». Там я стал начальником отдела акционирования объединения — занимался всей приватизацией, акционированием большой нефтяной компании, которая потом стала называться «Славнефть». Я был секретарем на первом совете директоров, регистрировал «Славнефть» в государственных органах. Потом создал частную компанию «Мегатрастойл», которая помогала «Славнефти» в акционировании. И уже из компании «Мегатрастойл» меня пригласили в Росгосстрах.

Данил Хачатуров меня знал, мы с ним дружили, и я стал первым человеком из его команды, который пришел в Росгосстрах, когда сам он еще работал в «Славнефти». Данил Эдуардович сказал, что надо, чтобы от команды кто-то начинал потихоньку вникать: что такое страхование, что нужно делать в компании, какие там финансовые потоки, что там крутится, какие люди там работают. Я пришел в Росгосстрах 5 февраля 2002 года на должность первого зама Генерального директора, в тот момент Генеральным директором был еще Алексей Головкин.

Варданян Рубен Карленович

с 23 марта 2002 года по 30 марта 2004 года —
Генеральный директор ОАО «Росгосстрах»



После десятого класса я уехал из Еревана учиться в Москву. Заканчивал я экономический факультет МГУ, защищал дипломную работу по фондовому рынку. Закончил учебу в 1992 году, когда уже был исполнительным директором «Тройки Диалог».

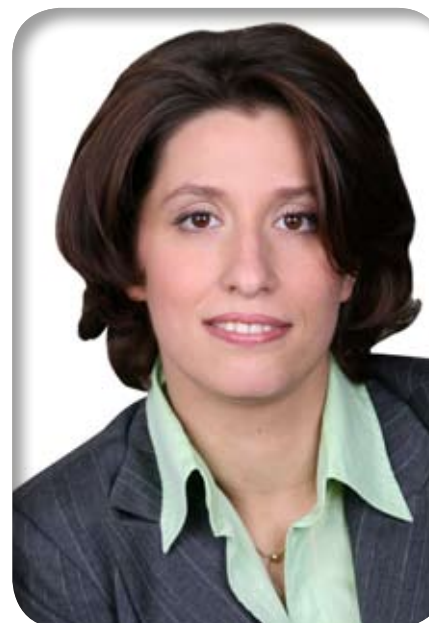
Компания «Тройка Диалог» была официально зарегистрирована 18 января 1991 года, тогда только-только вышло первое постановление Минфина РСФСР о фондовом рынке, об акционерных обществах. Мне было 22 года, я вышел на работу в «Тройку» 1 февраля 1991 года. Тогда в компании нас

было всего четыре человека, потом — пять-шесть человек. Я начинал экспертом по ценным бумагам, потом был начальником отдела. Через год я стал исполнительным директором, потом ушел генеральный директор компании, и с тех пор, с 1992 года, я возглавлял «Тройку Диалог». Чем только тогда не приходилось заниматься! Мы прямо на улице скупали ваучеры, обвязывали пачки ваучеров резинками, паковали их в чемоданы, потом участвовали в аукционах.

С Данилом Хачатуровым меня познакомил наш общий друг, Данил в то время работал в «Славнефти» финансовым директором. Мы сделали с ним первое размещение облигаций «Славнефти», это было первое в России настоящее рыночное размещение облигаций.

Покупка Росгосстраха — идея Данила Хачатурова, но «Тройка Диалог» участвовала в покупке акций компании, это была партнерская сделка. Потом нам стало ясно, что надо или идти в Росгосстрах по-серьезному, или не идти вообще. Встал вопрос: насколько государство разрешит нам, миноритариям, которые тогда владели 49% акций компании, управлять Росгосстрахом? Получилось, что разрешили. Люди из правительства понимали, что идут на риск; вообще, решение государства назначить на пост Генерального директора государственной компании представителя миноритариев было беспрецедентным. У них возникло много сомнений и вопросов — какие цели у мино-

ритариев? Поэтому было важно, чтобы компанию возглавил человек с определенной репутацией. Они меня знали не очень хорошо, но знали. Они на этот риск пошли, и я им за это очень благодарен, хотя они поставили условие: я должен уйти из «Тройки». Это было мое персональное обещание — на некоторое время возглавить компанию. И я перешел в Росгосстрах, оставшись на полставки в «Тройке» просто как советник.



Верясова Надежда Александровна

руководитель Департамента финансового контроля и управленческой отчетности, руководитель Департамента экономики, вице-президент по финансам, член Акционерного совета. Пришла в Росгосстрах 13 мая 2002 года, работает в компании по настоящее время

Родилась я в Липецке, приехала в Москву учиться в Московском государственном университете на экономическом факультете. Наверное, поэтому до сих пор считаю, что самые талантливые и пассионарные люди — это люди из регионов. Собственно, после этого всегда старательно пыталась прислушиваться к людям из регионов и перетаскивать их сюда.

После МГУ я пришла работать в Бинбанк, шел 1997 год. Это был достаточно большой банк; я помню, мы занимались кучей разных инвестпроектов, совершенно разноплановых, и плюс фундаментальным анализом эмитентов на российском рынке. Я помню свое первое задание — нужно было оценить «ЮКОС» с точки зрения фундаментальных показателей: недооценен он или переоценен рынком. Собственно, в Бинбанке я встретила Данила Хачатурова. Хачатуров был человеком, который проводил со мной собеседование при приеме на работу, он стал одним из первых моих двух начальников.

Дальше было некое поступательное развитие внутри банка, которое закончилось в 2000 году переходом в нефтяную компанию «Славнефть». Тогда туда пришел Хачатуров, и часть команды из Бинбанка ушла с ним в «Славнефть», в финансовый блок. Это был совершенно новый мир. Банковский день закрывался ежедневно, и все в отчетности было четко выверено до точки, были понятны все банковские операции и показатели. А тут мы пришли в реальный сектор, где ключевые вещи — добыча нефти, капитальные ремонты, какие-то отгрузки, баррели, где точные данные не закрывались даже в годовом отчете, и вся отчетность постоянно расползалась. Были суровые сибирские мужики с нефтедобычи. В общем, у меня тогда случился большой «слом сознания». Было еще Минтопэнерго, они очень любили делать прогноз баланса нефти до 2020-х годов, и нам нужно было строить сбалансированный прогноз: как, что, куда потечет и чем все это потом закончится.

В «Славнефти» мы работали достаточно долго. Там я получила первый менеджерский опыт, а закончила работу в должности заместителя начальника департамента экономики. Собственно, все, что касается бюджетирования, отчетности, всего нашего экономического процесса, — это все из «Славнефти». Там было по-своему интересно. А в апреле 2002 года мне сказали, что надо идти в Росгосстрах.



Туржова Камилла Левоновна

руководитель Финансово-инвестиционного департамента, вице-президент по корпоративному финансированию, член Акционерного совета. Пришла в Росгосстрах 13 мая 2002 года, работает в компании по настоящее время

Я закончила экономический факультет МГУ. В 1999 году — магистратуру, а в 1997-м, соответственно, бакалавриат. После того как диплом бакалавра получила, работала с 1997 года в Бинбанке аналитиком, в департаменте, который занимался ценными бумагами. Финансовым блоком банка руководил Данил Хачатуров; собственно, он проводил со мной первое собеседование. Как любому студенту, который пришел из института и мало что понимает в принципе, мне сначала сгрузили большое количество информации, связанной с различными отраслями, базу данных АКМ по предприятиям Российской Федерации (в то время еще шли приватизационные процессы). В общем, было интересно, баланс анализировали, отрасли анализировали. Я, как начинающий специалист, еще ничего не понимала, это был период накопления информации.

До кризиса 1998 года возникало ощущение, что миллионы сыплются на голову населения — настало время денег странных и шальных. Потом случился кризис, все кончилось очень грустно. Стало понятно, что в ближайшем будущем миллионы уже не светят, а в начале 2000 года Хачатуров ушел в «Славнефть» финансовым директором, взяв с собой достаточно много людей, и меня в том числе.

В «Славнефти» было уже по-другому. Для меня период накопления информации прошел, времена были тяжелые, цены на нефть — низкие. Компания была очень большая, люди, которые там работали, имели большой опыт в «нефтянке», так что с ними было непросто. Я отвечала за казначейство, за расчеты и за блок привлечения денежных средств: кредиты, займы, векселя. Работала заместителем начальника валютно-финансового департамента.

Весной 2002 года Данил Эдуардович сказал, что он бы хотел, чтобы часть людей пошла с ним работать в новую компанию, что есть такая компания — Росгосстрах.

Мне это, кстати, вообще ни о чем не говорило, то есть у меня никакой ассоциации с Госстрахом тогда не было. И вообще, о страховании я в то время очень мало знала — только то, что при «Славнефти» была «дружественная» страховая компания. На этом все мои познания заканчивались. И, собственно, в мае 2002 года я устроилась на работу в Росгосстрах, это я хорошо помню.



Нахапетян Гор Борисович

с 20 мая 2002 года по 1 апреля 2004 года —
советник Генерального директора, руководитель
аппарата Генерального директора, вице-президент

Я окончил в 1991 году Ереванский государственный университет, по образованию математик. Играл в КВН в команде Ереванского медицинского института. Мы с Рубеном Варданяном росли в одном дворе, учились в одной школе и в одной команде в КВН играли, между прочим. В школе был КВН-театр «ХЛАМ» — художники, литераторы, артисты, музыканты. Театр перерос в команду КВН, когда мы слились с ребятами из Ереванского медицинского института, среди них был и Рафаел Минасбекян. Мы были чемпионами в 1992 году, а в 1994, когда наша команда снова стала чемпионом, я не смог поехать на финал. Кавээнзовская история у меня закончилась чуть раньше, чем у многих ребят, в 1993 году.

В 1993 году я перебрался в Москву. Приехал на три дня, позвонил Рубену — может, работка найдется какая-то. Он сказал: «Могу устроить собеседование в Диалог-Банке». Он уже работал тогда в «Тройке Диалог». Американец Питер Дерби, который возглавлял банк, меня проинтервьюировал; в общем, меня взяли операционистом, сказали, что зарплата будет 100 долларов и 2000 рублей. Я согласился, остался жить у жены. И потом осознал, что 100 долларов мне дадут только через три месяца испытательного срока, а рублевой составляющей хватало лишь на блок сигарет. Я сдал обратный билет, друзья помогли 100 долларами, и вот так, перебиваясь кашей, мы дождались этих 100-долларовых зарплат, на 60 долларов мы снимали квартиру, а на 40 уже жили. Так и началась карьера.

Корни Диалог-Банка шли от СП «Диалог». Они первыми начинали ввозить компьютеры в Россию, потом эта структура быстро разрослась, разбогатела, они и создали Диалог-Банк. А этому банку принадлежала инвестиционная компания «Тройка Диалог». Я делал карьеру в банке года полтора, наверное. Стал заместителем начальника отдела валютных операций. Я тогда был единственным в компании владельцем мобильного телефона, большого такого, ездил на ММВБ торговать. Ее учреди-

телем тоже являлся Диалог-Банк, торги тогда только начинались. А потом дорос до 400-долларовой зарплаты и перешел на 300 долларов в «Тройку Диалог» продавцом. Мы там торговали чем угодно, скупали ваучеры в большом количестве, инвестировали эти ваучеры в аукционы, аукционы давали какие-то результаты, и вот это все надо было как-то учитывать. И вот мы с сотрудником Диалог-Банка в Excel делали back office компании «Тройка Диалог».

После этого я создал управляющую компанию «Тройка Диалог», ПИФы первые — «Илья Муромец», «Добрыня Никитич». Существовал еще американский фонд Lexington Troika Dialog Russia Fund — первый американский фонд, инвестирующий в Россию. И потом у меня был период вольного художника, назывался я главой аппарата президента «Тройки».

В этот момент как раз менеджмент «Тройки Диалог» выкупал акции компании. Диалог-Банк обанкротился после кризиса 1998 года, Питер Дерби продал «Тройку» Банку Москвы, и мы, как менеджеры, реализовали свои опционы по выкупу акций компании. В этот момент как раз и произошла моя первая встреча с Дániлом Хачатуровым, тогда он был еще в «Славнефти». Мы сделали первый облигационный заем «Славнефти», на самом деле это был первый рыночный облигационный заем в России. Таким образом, мы создали облигационный рынок в стране. Дániл Хачатуров и его партнеры стали акционерами «Тройки», что помогло нам выкупить компанию у Банка Москвы.

После второго аукциона по приобретению акций Росгосстраха встал вопрос о том, что Рубен Варданян должен занять в компании должность Генерального директора. В «Тройке» мы остались на полставки и вышли на работу в Росгосстрах весной 2002 года.



Мозалев Александр Владиленович

руководитель Департамента экономической и информационной защиты бизнеса, вице-президент, член Акционерного совета. Пришел в Росгосстрах 1 июля 2002 года, работает в компании по настоящее время

Образование у меня высшее юридическое, Московский юридический заочный институт. После школы я поступил в Московский институт радиотехники, электроники и автоматики, недолго там проучился, ушел в армию, а после армии пришел в милицию. Здесь уже получил профильное юридическое образование, закончил институт в 1994 году. В милиции работал с 1990 по 2000 годы. Начинал младшим оперуполномоченным Гагаринского РУВД города Москвы, закончил в должности начальника криминальной милиции УВД Солнцево. Я работал семь лет в «убойном» отделе по расследованию умышленных убийств, два года — в отделе по борьбе с незаконным оборотом оружия и терроризмом. Можно вспомнить много страшного, потому что в годы, которые я там провел, было практически два-три выезда в день на убийства. «Братки» друг друга прямо валом резали, убивали, «заказывали», ну и бытовые преступления, конечно. Не бывало Нового года, когда мы не выезжали разбираться сразу после Деда Мороза, в основном описывать трупы.

У меня был случай, когда мне при задержании нацелили пистолет в голову, а я со страху перепутал карманы и вместо пистолета вытащил удостоверение. У преступника это вызвало дикий восторг, и он опустил пистолет. Если бы я достал пистолет, меня бы убили. А я предъявил удостоверение, я же милиционер. Но жизнь была такая, молодость, романтика. Я отдал правоохранительным органам 10 лет, считаю, что достаточно послужил Родине.

В начале 2000 года я ушел в ТНК, в охранное предприятие «ТНК-Гарант», там недолго проработал. Затем уехал в Словакию и стал руководителем службы безопасности совместного российско-словацкого предприятия по производству ламинированного паркета, клееной доски и так далее. Мне повезло, что я оказался в Словакии, интересное было предложение, посмотрел, как там работают, организовал службу безопасности.

В 2002 году встала дилемма — либо оставаться в Словакии насовсем, либо уезжать домой. Моя младшая дочь категорически заявила, что в Словакии жить не хочет. Мы вернулись в Россию, я решил восстановиться в милиции, начал проходить медкомиссию, это оказалось делом хлопотным, да и дорогим. В это время мой бывший руководитель из ТНК, Диденко Андрей Николаевич, предложил мне поработать в Росгосстрахе — он на тот момент пришел в компанию руководителем службы безопасности. Я сперва не хотел, потому что в милиции мне предлагали хорошую должность — замначальника оперативно-розыскной частью УВД Центрального округа. Серьезная полковничья должность. Милиция, наверное, выиграла бы в соревновании с непонятной службой безопасности Росгосстраха. Я поехал на дачу на машине принимать окончательное решение. В машине у меня был портфель с личным делом о восстановлении в милиции. И в эту ночь машину у меня украли. Машина была застрахована в «Сибири», я получил страховую выплату за машину, а личное дело пропало. Восстанавливать его было тяжело и хлопотно, поэтому я принял предложение Росгосстраха.

Перед тем как прийти на работу в Росгосстрах, я встречался только с одним человеком, с кадровиком Росгосстраха — Ильясом Алиевым. Он меня поразил. Когда ты всю жизнь работал в милиции и представляешь, что такое милицкий кадровик, а потом встречаешь Алиева, то понимаешь, что ты вообще жил где-то в другом мире, на другой планете.

Я вышел на работу в компанию на должность начальника отдела экономической безопасности.

Алиев Ильяс Салех Оглы

руководитель Департамента по работе с персоналом, советник президента, вице-президент, член Акционерного совета. Пришел в Росгосстрах 2 сентября 2002 года, работает в компании по настоящее время



Образование у меня — филологический факультет МГУ, окончил его в 1992 году, по образованию я лингвист и горжусь этим. С четвертого курса я работал переводчиком. Хорошо помню, что такое лингвистика, пошел я на тот факультет абсолютно осознанно, пять лет с огромным удовольствием занимался сравнительным языкознанием, сравнительным синтаксисом, если быть точным. Ушел из науки, в общем, из-за того, что подружился с человеком, который на тот момент являлся вице-президентом компании «Тетра Пак». Он был вице-президентом по кадрам. Вел до-

статочно большой регион, который в том числе включал Восточную Европу. Мы с ним до сих пор дружим. Собственно говоря, так я и познакомился со своей нынешней профессией. И мне очень понравилась кадровая работа.

Это был 1991 год, я мог выбрать любую профессию: продажи, маркетинг. Мне было предложено поехать учиться в Америку и там стажироваться, потому что в перестроечное время профессиональных людей здесь сложно было найти. А компания предоставляла блестящие (я с тремя восклицательными знаками могу сказать «блестящие») возможности для развития специалистов. Кто-то у нас учился в Англии, кто-то в Швеции, в Индии, по всему миру.

Но мне хотелось в кадры. И когда наставник это понял, увидел, что я стремлюсь к этому, он сказал: «Ну, если в кадры, то тебе надо поглубже погрузиться в действительность». И я уехал на Кубань, на завод, где и работал полтора года. Там был завод, который купила компания «Тетра Пак», мы на этом заводе пытались перестроить систему управления. Все это было для меня достаточно необычно.

Группа предприятий находилась посреди степи, их построили еще при Брежнев в начале 80-х годов. Это был агропромышленный комплекс — очень передовой проект для Советского Союза. В общем, целая история. Про эти год-полтора можно написать не один роман. Я там отработал, понял многое и был переведен в Москву

на должность начальника отдела кадров. Я стал инспектором по кадрам в отделе кадров, который я же и создал. На тот момент в нашей компании было 70 человек. Я много работал с заводами, с инженерами, мотался по стране. И до начала 1995 года я там трудился.

В 1995 году я абсолютно осознанно заинтересовался совершенно другой сферой деятельности. Ушел в консультанты по HR, работал с англичанами. Вначале я был там консультантом, потом стал партнером, потом — владельцем той английской компании, которая работала на русском рынке. Это звучит громко, но работало у меня там, по-моему, человек десять. Мы делали разные интересные проекты. Первое — мы, насколько я знаю, впервые в России стали проводить тренинги с элементами outdoors'a, то есть тренинги, которые проходят на природе и помогают людям как-то раскрыться. Я принес это и в Росгосстрах. И второе — у нас сформировалась клиентская база, мы начали точно работать с правлениями компаний.

У нас было несколько крупных клиентов, и мы занимались с президентами, председателями правлений и правлениями разными аспектами их деятельности. Я учился в Англии и получил мастерскую степень в области управления человеческими ресурсами. По моей оценке, она представляет собой нечто среднее между нашим дипломом о высшем образовании и кандидатской диссертацией.

В процессе этой работы мы познакомились с Рубеном Варданяном, у нас сложились достаточно тесные личные и профессиональные отношения. И он несколько раз звал нас — меня и моего партнера — работать в «Тройку Диалог». Мы отказывались, поскольку у нас был консультантский бизнес. В определенный момент я принял такое решение по согласованию со своим партнером, я оставил ему этот бизнес и ушел в «Тройку», стал там HR-содиректором. Поскольку там уже был HR-директор, я туда пришел содиректором. Мы вдвоем сидели в одном кабинете. Моя коллега, Вера Елисеева, больше занималась кадровыми аспектами работы, я больше занимался развитием, обучением, организационным развитием.

В 2002 году в один прекрасный момент Рубен рассказал мне, что у него есть проект «Росгосстрах» и этот проект уже обретает черты реальности. Он добавил, что, если мне интересно, можно съездить, посмотреть, — вероятно, понадобится моя консультация, поскольку он знал, что у меня есть соответствующий опыт и необходимая подготовка.

Я не знал, что такое Росгосстрах, мне это название ни о чем не говорило. В моей семье никто никогда ничего не страховал, кроме меня. То есть я, понятно, работая с иностранцами с 1991 года, застраховал компанию по всем рискам. У меня была шикарная страховка жизни, очень серьезная, в компании «Mondiale» во Франции. Что такое страхование, я узнал в Европе, не в России, и про Россию не знал ничего. Слышал, что есть компания «Ингосстрах», потому что что-то у них покупал. По-

том уже, как кадровик, я, конечно, узнал довольно много про ДМС. Я знал «РОСНО», мы встречались со всеми основными фигурантами на рынке ДМС, которые сейчас уже очень большие люди. А слово «Росгосстрах» не говорило мне ничего, равно как и «Госстрах». Я знал, что было в советское время какое-то предприятие под названием «Госстрах». В чем заключался его смысл, я совершенно не представлял.

И я приехал в Росгосстрах. Геннадий Аронович Гальперин уже работал в то время в компании. Он был первым, кто появился здесь из новой команды. Я, честно говоря, был уверен, что он вообще ветеран Росгосстраха, и уже только потом узнал, что он тоже новенький. Пришли на какое-то совещание, о чем-то поговорили, я прошелся по коридорам, понял, что «масштаб ужаса велик».

Потом приехал на второе совещание, мы с Геннадием разговорились. Он что-то сказал в присущей ему резкой манере: «Надо решать вопрос, никто не решает». Я все это послушал, почувствовал, что понимаю, о чем он говорит, и знаю, что делать. Я позвонил Рубену Варданяну, сказал, что у меня дела.

Я остался в Росгосстрахе, потому что были дела, которые надо было делать срочно. Я дня три пробыл там, потом приехал в «Тройку», меня окружили люди, которые стали спрашивать, куда я пропал. Я сказал, что мне некогда с ними разговаривать, потому что я очень спешу, взял коробку, в эту коробку погрузил компьютер, монитор, туфли, несколько папок, положил в свою машину и уехал в Росгосстрах. И все, и после этого в «Тройке» я появился, наверное, через полгода, потому что у меня реально не было времени, с моими товарищами я перезванивался по телефону.

Минасбекян Рафаел Михайлович

вице-президент, заместитель Генерального директора, руководитель Блока стратегического развития бизнеса и коммуникаций, член Акционерного совета. Пришел в Росгосстрах 2 сентября 2002 года, работает в компании по настоящее время



Я окончил Ереванский медицинский институт, лечебный факультет. Тогда была тенденция — готовить врачей общего профиля. Я поучился и на хирурга, и на врача общего профиля. А потом еще учился в ординатуре по специальности «Психотерапия». Причем, что интересно, получил диплом психотерапевта за номером 001. Первый диплом. Потому что до этого не было такой учебной специальности.

Так получилось, что меня забрали в армию из института. Был приказ — из института в армию не брать. Потом вышел приказ — из институтов брать, из мединститутов не брать. Потом вышел приказ — брать из медицинских институтов. Он попал ровно на меня. Я честно отслужил два года в погранвойсках. Вернулся в 1989 году. И вышел приказ — из институтов больше не брать. Тот, кто родился раньше меня хотя бы на год, вообще не служил. Тот, кто на год позже меня родился, служил год, потому что их через год всех комиссовали. В общем, именно приказ был для нашего поколения студентов мединститута.

Служил в погранвойсках на границе с Турцией. Служба пришлась на время войны в Нагорном Карабахе. И мы 11 месяцев сидели на особом положении. Это когда ночью спишь, даже не раздеваясь. Это же были войска КГБ СССР, и там сачковать было нереально. Боевые выходы, полевые учения. Два раза в неделю настоящие стрельбы и кроссы на 36 километров. Марш-броски с полной выкладкой. Служба как служба. Нормальная служба. Молодые были, все просто было. У нас вышел из строя врач, и нам сказали: «Кто знает про медицину?» Так я поработал еще и фельдшером. Вы представляете себе, что такое 42 солдата за один прием? Это рассечения, разрывы, вывихи, переломы. До санчасти же командир их допускает, только когда совсем плохо. А из лекарств — в основном мазь Вишневского, фурацилин и много бинтов. Некоторые из них стиранные.

Когда я вернулся в мединститут, параллельно начался КВН. Еще до армии мы с друзьями создали команду КВН «ЕрМИ», это была просто институтская команда, сы-

грали одну игру с политехническим. А когда я вернулся из армии, мы начали играть в КВН благодаря одному психически больному человеку, который выдал себя за редактора «АМиК». Позвонил в институт и сказал, что есть разнарядка, «ждем от вас команду в Москве». Нашли тех, кто до этого играл в КВН: меня, еще ребят. Мы собрались, написали программу. Потом выяснилось, что задания нам давал больной, живший на соседней улице, который просто искал друзей, одинокий человек. Понятно, что мы его даже бить не стали. Но у нас была готова программа и команда. Мы решили поехать в Москву и показаться. В январе 1991 года мы поехали в Тюмень, поучаствовали в кавээновском фестивале. Нас взяли в Высшую лигу сразу после первого выступления в три с половиной минуты.

Мы же поехали играть первую игру, даже не понимая, во что мы играем. Некоторые конкурсы даже по телевизору не видели. Потому что в то время в Армении не было электричества. Телевизоры были, но смотреть их было невозможно. Телевизор можно было смотреть 40 минут в день, когда давали электричество. В общем, за всю историю в КВН мы проиграли только один раз. Это была наша вторая игра в жизни. После этого мы дали себе слово. Собрались как-то и сказали: «Или больше не играем, или даем себе слово — больше никогда не проигрывать». И так за четыре года ни разу не проиграли. Честно. Мы представляли сборную СНГ, я был капитаном сборной мира. В общем, в КВН, что можно было, всё взяли. Дважды чемпионами стали.

Занимались бизнесом, потому что мы себя сами содержали. Делали «чес» по стране. Выступали с гастрольями, зарабатывали себе деньги на билет в Москву. Каких только городов я не видел... По два концерта в день... Надо было купить, например, музыкальные инструменты для команды. Поехали, пять дней отпахали. Когда мы в первый раз стали чемпионами, стало проще зарабатывать, мы уже были звездами, как «Ласковый май». Толпы фанатов, аншлаги...

Параллельно мы создали компанию «Шарм», которая сейчас является крупнейшей компанией в Армении в области шоу-бизнеса. Начали привозить звезд, сделали в Ереване фестиваль. Трудно себе представить, что это было такое. 1993 год, Ереван, зима. Это, конечно, не блокада Ленинграда, но отчасти похоже. Плюс к этому еще комедантский час, чрезвычайное положение, танки на улицах. И мы решили сделать фестиваль, привезти всех российских звезд первой величины в Армению. Зал даже нельзя было обогреть. Все сгорело, все сгнило. И мы начали ремонт за свой счет, все, что зарабатывали на гастрольях, вкладывали туда. Потому что семей не было, на еду хватало, а остальное мы вбухивали в эту историю. У нас был пунктик, что надо это сделать. Мы назвали это «Первый день весны». Все эти тяжелые годы мы первый день весны открывали концертом. Люди приходили в ушанках, в шубах, садились. Но зал обогреть мы не могли. А представьте состояние ребят, которые в белых сорочках, смокингах должны выходить на сцену. Пар идет изо рта. А мы вдруг привозим всех звезд

России и еще делаем фестиваль молодых исполнителей. И 10 000 народу в зале, люди в проходах стоят. А доходы мы отдавали детям, сиротам, жертвам землетрясения. По тем временам — большие деньги.

После завершения КВН я остался в Москве. Понятно было, что нас ждало после второго чемпионата в Ереване. Мы стали национальными героями, потому что эта победа была первой победой за многие-многое годы. До этого армянский коллектив побеждал на таком уровне только раз — это была футбольная команда «Арарат» в 1973 году, по-моему. А тут молодые ребята, еще и симпатичные в то время, еще и такой жанр интеллектуальный, и юмор, и эстрада. Все двери перед нами открывались, все было возможно.

Чтобы понять, наконец, кто мы не в КВН (потому что в КВН мы для себя на все вопросы ответили), мы с другом решили остаться в России и заняться профессиональным шоу-бизнесом. Потому что КВН — это все равно любительский шоу-бизнес. И все, что у нас было в плюсе, сразу превратилось в минус. Потому что в профессиональном шоу-бизнесе КВН — это любительщина. Когда ты приходишь и говоришь, что ты — казэнщик, они говорят: «А, понятно. Неинтересно».

Но мы не сдались. Чтобы заработать какие-то деньги, взяли в аренду две аптеки, потому что все наши идеи на телевидении дохода не приносили. Так было до тех пор, пока мы не создали студию «Амбер» и не сделали первый российский комедийный телесериал. Он назывался «Дела смешные — дела семейные», он шел на НТВ. Мы делали много телевизионных программ, фильмов, клипов, рекламы. Потом начали заниматься и телевидением, у нас была куча клиентов. В утренней программе на РТР мы готовили деловые программы, делали программу «Мой двадцатый век» — 52 недели, 5 программ в неделю, и каждый месяц большая полуторачасовая программа. Мы снимали уходящую натуру, знаковых людей XX века. Для Первого канала делали проект «Мужчины», которым я горжусь. Это была реконструкция героических поступков, причем реконструкция скрупулезнейшая. Бой в Чечне восстанавливали точно, где кто был, прямо по огненным точкам. Или как бочка вылетела из грузовика, влетела в автобус и взорвалась. Летчик-курсант вынес больше 15 человек, при этом сам абсолютно сгорел, у него не было лица, он просто оплавился, возвращался с огнем на себе и выносил людей, пока не упал. Закадровое интервью у людей брал я. По 4–6 часов брал интервью, потом сутки отходил, потому что было очень тяжело. Эти люди готовы были рассказывать о чем угодно, кроме своего героического поступка. Этот проект был очень важным для нас.

А потом сделали третьи «Старые песни о главном», с Первым каналом, конечно. Мы были авторами сценария и «креативными продюсерами», потому что все на площадке менялось. Большой очень проект был, на тот момент самый дорогой. По-моему, полтора миллиона долларов, и это в 1997 году. «Песни» получили самый высокий рей-

тинг в истории российского телевидения, не побитый до сих пор, взяли кучу международных наград.

Когда мы сделали «Старые песни о главном», нас начали приглашать. Мы сделали на НТВ новогоднюю программу на следующий год, потом мы сделали Новый год для Шестого канала. Мы написали мюзикл для РТР про Федота-стрельца. Филатов (царствие ему небесное), прочитав сценарий, сказал, что у нас это получилось.

Кризис мы пережили, потому что вовремя поняли, что надо делать. Он только начался, и мы сразу ушли в дешевое и массовое производство малоформатных телевизионных программ. Еще я работал музыкальным продюсером, у нас еще была своя радиостанция, она называлась «Красный мост». С кризисом она умерла, когда полностью закрылся рекламный рынок. Про шоу-бизнес я знал все или почти все, потому что мне пришлось работать всем, кем можно быть на площадке: и художником-декоратором, и режиссером, и сценаристом, и продюсером, и даже реквизитором при постановке трюков.

С Рубеном Варданяном я познакомился в самом начале 80-х, нам было по 12–14 лет, мы отдыхали вместе. Мы были знакомы, и были знакомы наши родители. С Гором Нахапетяном я познакомился позже, когда мы вместе играли в КВН.

Среди прочих у меня была компания «Фанмейкерс». Она занималась организацией всяких мероприятий, корпоративных и некорпоративных. «Фанмейкерс» сделала для «Тройки» летний выезд. Как раз в то время я познакомился с Ильясом Алиевым, который работал в «Тройке» специалистом по HR. Как студия мы неоднократно работали с «Тройкой», фильм для них в свое время снимали. Но главное, что мы сделали вместе с ними, — это балет «Оскар Шлеммер» вместе с фондом Лиепы, «Тройка» этот проект финансировала. Оскар Шлеммер был художник-концептуалист, помимо всего прочего он рисовал сумасшедшие костюмы, но не для балета. У нас появилась идея — создать эти костюмы и оживить. И что интересно, когда мы их создали, то у каждого костюма была своя пластика, в нем можно было двигаться только определенным образом. Из этого родился балет, он шел в «Новой опере», она тогда открылась после реконструкции.

К этому моменту наша студия «Город» имела свои помещения в Останкино (мы уже переехали с «Мосфильма»), и на отдельных проектах у нас работало больше 200 человек. Профессию продюсера я до сих пор считаю одной из своих основных профессий, и она мне очень помогает в работе. Продюсирование, с моей точки зрения, одно из высших проявлений искусства менеджмента, потому что продюсер управляет и финансистами, и технарями, и творческим коллективом, и процессом съемок на площадке. Он взаимодействует с инвесторами и должен продать конечный продукт.

Слово «Росгосстрах» я впервые услышал от Гора. Он мне рассказал, это было в 2002 году, что купили компанию, а что — непонятно. Куда влезли, сами не понима-

ют пока. Однажды Гор приехал к нам на студию. Говорит: «Мы сейчас замутили новый логотип. Глянь, что думаешь». И привез какие-то варианты. Он просто приехал посоветоваться, потому что они уже с Дániлом Эдуардовичем начали процесс ребрендинга. А потом он мне однажды говорит: «Я тебя прошу, только сейчас не смейся. Давай к нам на работу». Я отвечаю: «Ты с ума сошел, что ли? Я же бывал у вас в „Тройке“, я знаю, что это такое». Я всю жизнь измывался над своими друзьями, которые работали в больших компаниях. Не очень добро издевался. Я спрашиваю: «Как ты живешь, когда тебе говорят, что что-то можно, а что-то нельзя?» Надеть галстук, костюм, соблюдать распорядок дня. В Останкино на работе никто раньше двух часов дня не появлялся, галстук носили только ведущие новостей, и то — только в эфире. Но Гор говорит: «Ну, ты попробуй». В той структуре руководства Гор отвечал за все, что связано с маркетингом, хотя в компании тогда даже слова такого не было, «маркетинг». Гор отвечал еще за безопасность и много за что еще.

От меня финансовый мир был очень далеко и по барабану. Круг Рубена Варданяна — это финансисты, какие-то экономисты, инвесторы, олигархи. Телевидение и финансы — это абсолютно параллельно существующие миры. Там, например, не знать Кулистикова, Сагалаева, Эрнста, Яковлева, Лысенко — это совершенно невозможно. Ты с какой планеты рухнул? А как зовут министра финансов? Я недавно узнал, как зовут. Если вдруг кто-то из моего мира не знал, что со «стадикамом» лучше всех работает Багир, я бы подумал, что с ним не надо иметь дело. Потому что он не знает основных вещей. А кто председатель Центробанка, мне это зачем? Я знал все про медицину, потому что это моя первая профессия и она все равно во мне. Я до сих пор могу с закрытыми глазами собрать-разобрать калашников. Знаю все, что связано с телевидением, с кино, с рекламой, с маркетингом, с психологией. Это мое. А финансы мне были глубоко неинтересны и скучны. Слово «страхование» я, конечно, знал, но точно никогда не страховался, ничего в страховании не понимал. Если бы кто-то мне тогда сказал, что у меня будет второе высшее экономическое образование и я стану кандидатом экономических наук, я бы даже смеяться не стал, я бы посмотрел на него как врач. И Гор мне говорит: «Я все понимаю. Три месяца. На три месяца приходи, давай разберемся, как только надо будет — сразу пойдешь обратно». Я думаю: «А почему нет? Три месяца так три месяца». Он говорит: «Максимум — пять. Но это ты уже сам решишь». Я говорю: «Нет. Три». И все. С тех пор я уже девять лет в Росгосстрахе.

Судаков Александр Григорьевич

С 12 сентября 2002 года по 15 апреля 2005 года — первый заместитель Генерального директора. Вернулся на должность первого заместителя Генерального директора 24 августа 2011 года, работает в компании по настоящее время



Родился и вырос я в Читинской области, в маленьком рабочем поселке. После окончания школы поступил в Томский университет на юридический факультет. Закончил его и по распределению уехал на Дальний Восток, где три года работал в органах прокуратуры Хабаровского края. В то время зарождался новый капитализм, кооперативы, частные предприятия, денационализация банковской системы. В какой-то момент я оказался перед выбором: идти по прокурорской линии, со всеми ее положительными и отрицательными сторонами, или же попытаться развиваться в рамках новых экономических условий.

На самом деле парень 25 лет вряд ли мыслил так глобально. Тогда просто приходилось думать о семье, о ребенке, которого нужно кормить. Поэтому, имея юридическое образование, я пошел работать юрисконсультom в Жилсоцбанк, который превратился в Региобанк. Так в Хабаровском крае я и начал путь банковского юриста. Практики юридического обеспечения банковской деятельности, можно сказать, еще не было в принципе, правовые основы работы банков только формировались. Пришлось заниматься вопросами, связанными с лицензированием, с открытием филиалов. Среди прочего я открывал филиал в Москве, где и познакомился с будущим президентом Банка Москвы Андреем Бородиным, и, собственно, как раз к этому моменту было принято решение о создании московского муниципального банка.

Раздался телефонный звонок, позвонил Андрей, сказал: «У нас есть идея создать новый банк. Приезжай. Давай создавать!» Юридических и организационных вопросов возникло очень много, стало понятно, что поле деятельности для меня, банковского юриста, будет безграничным. В середине 1995 года я приехал в Москву, и мы практически с нуля, с одной маленькой комнатки начали создавать банк. Он развивался довольно активно и быстро. Еще тогда, сидя в подвальном помещении, мы поставили себе задачу войти в пятерку крупнейших банков РФ, что и случилось через 15 лет.

Банк Москвы должен был иметь значение федерального масштаба, что предопределяло необходимость создания филиальной сети. Первые два филиала во Владикавказе и в Ростове мы открыли 10 августа 1998 года, аккуратно за полторы недели до начала кризиса. Должен сказать, что нам тогда повезло. Мы не только не свернули свою программу развития, но даже смогли благодаря рушившимся в то время банкам быстро создать эффективную филиальную сеть. Мы в очень короткий период времени, наверное в течение полугода, открыли порядка 30 филиалов на базе бывших филиалов Мосбизнесбанка. Несколько филиалов мы открыли на базе других обанкротившихся банков, часть филиалов нам досталась от Инкомбанка. За два года мы сформировали одну из крупнейших филиальных сетей в России. В банке на тот момент работали в основном москвичи. Как-то так само собой стало понятно, что коли я не москвич, то мне и отвечать за все это региональное «безобразие». Очень нам тогда помогли сотрудники Мосбизнесбанка, которые перешли в Банк Москвы. Мы просто воспользовались их опытом и прошли за два года тот путь, который банки проходили за 10 лет. Так что я благодарен всем, кто тогда помогал своими знаниями и опытом.

В то время «Тройка Диалог» плотно сотрудничала с Банком Москвы, банк даже владел ее контрольным пакетом акций. Мы вместе ездили в командировки к региональным клиентам, на базе филиалов Банка Москвы мы открывали офисы «Тройки». И когда Данил Хачатуров вместе с Рубеном Варданяном решили войти в Росгосстрах, возникла идея пригласить на работу меня.

Первое, что нам нужно было сделать в Росгосстрахе, — это перестроить региональную сеть. Мне это было интересно. По натуре я человек, любящий работать в нестандартных условиях, когда нужно с чем-то бороться, что-то строить, думать, бегать, шевелиться, принимать быстрые решения. Поэтому драйв, который ждал нас впереди, конечно, «заводил» и звал к новым высотам.

Телятников Алексей Леонидович

с 23 сентября 2002 года по 16 апреля 2007 года —
руководитель Департамента информационных технологий,
заместитель Генерального директора, вице-президент



История моя достаточно простая. Закончил с отличием Физтех по специальности «Радиотехника и кибернетика». Работал в разных научно-исследовательских институтах, начинал свою карьеру на Кутузовском, в одном из «ящиков», который занимался лазерами. По образованию и специализации я лазерщик, но не руками их собирал, а занимался расчетами численных моделей, мои знания в компьютерах начались от этого. В начале 90-х поработал в научных институтах на Западе, провел порядка двух лет в Англии. В 1993 году вернулся в Россию и понял, что нужно делать для себя выбор: либо уезжать на Запад и уже там серьезно продолжать свою научную карьеру, либо в России заниматься бизнесом.

Однажды в Англии я открыл какую-то газету, и там рассказывалось, что англичане пытались построить большую компьютерную систему для фондового рынка. Наняли 300 человек, которые делали эту систему пять лет, у них ничего не получилось, всех уволили и будут все строить заново. Мне тогда это запало в душу: хорошо было бы заняться чем-нибудь подобным в России. И вот в один прекрасный день я подрабатывал «бомбилкой», торможу, ко мне садится иностранка, она начинает говорить со мной по-английски, очень рада, что может объяснить мне, куда ехать, и вдруг спрашивает: «А может, переведете мне документ?» Я отвечаю: «Давайте, переведу». Ей было нужно перевести компьютерный документ с русского на английский.

Так я попал в KPMG переводчиком, по проекту создания фондового рынка в России. Но переводчиком я работал недолго, потому что мне посчастливилось попасть в команду, которая создавала российскую торговую систему, фондовую биржу РТС, систему электронных торгов. В этой команде я работал с очень успешными людьми, я с ними начал строить систему, а в 1995 году стал генеральным директором технического центра РТС. Собрал единомышленников, с которыми работал с 1995 по 2001 год, создавал российский фондовый рынок.

Всегда хочется попробовать что-то новое, и в 2001 году мне предложили очень интересную работу — стать советником по IT в «Альфа-Групп». Должность называлась «директор информационных технологий», но она была консалтинговая. Я стал советником руководителя, который должен был понять, что происходит в IT в каждой из компаний группы, и перевести все с технического языка на тот язык, который ему был понятен, с компьютерного на русский. Там я проработал год, для меня это было резкое расширение кругозора. Я узнал, как с точки зрения IT работают торговый дом, банк, нефтяная компания.

Про Росгосстрах со мной заговорили рекрутеры в мае 2002 года. Они позвонили, спросили: интересно ли? Я сказал: да, я готов обсудить. Потом раздался звонок от Рубена Варданяна. Первая моя встреча с ним состоялась еще в 1995 году, когда я работал в РТС, я его знаю очень давно. Он неоднократно был председателем совета директоров фондовой биржи РТС и одним из основателей биржи. Компания «Тройка Диалог» являлась крупнейшим участником фондового рынка, в «Тройке» работали первые российские трейдеры.

Рубен — это человек, который умеет собирать вокруг себя команду неравнодушных специалистов. Мне до конца непонятно, как он ее формирует, потому что я знаю многих людей, которые с ним работают, и они все очень разные. Лозунгом РТС, когда она только возникла, была очень интересная фраза: «РТС — это разумное ограничение свободы». Потому что есть свобода, свободный рынок. Каждый может зарабатывать деньги как хочет. Но ограничение этой свободы позволяло зарабатывать больше и рисковать меньше. Рынок — это игра. Но в игре должны быть правила. А Рубен был человеком, который создавал эти правила. Конечно, он не писал их в прямом смысле слова, но создавал атмосферу, в которой играть не по правилам было не принято.

Я знал, от знакомых мне людей, из «Тройки» слышал, что Рубен занялся новым проектом, который называется Росгосстрах. И Рубен мне неожиданно сказал: «Леш, вот есть такой вопрос: не хочешь ли ты прийти и заняться такой работой?» Я согласился. Это было в августе 2002 года.



Иванов Всеволод Вячеславович

с 10 ноября 2002 года по 15 мая 2007 года —
руководитель Департамента продаж и маркетинга,
руководитель Блока продаж и оперативного маркетинга

В 1993 году я закончил Московский институт тонких химических технологий, факультет переработки полимеров, специальность «Физическая химия полимеров». А в 1994 году на базе этого же института я закончил факультет маркетинга и менеджмента. Это было хорошее образование, к нам Котлер приезжал читать лекции. Некоторое время после института занимался всякими делами. У моей мамы было свое предприятие по производству резиновых изделий — занимался их распространением где-то около года.

В 1995 году я поступил на должность менеджера по маркетинговым исследованиям компании Dun & Bradstreet, которая на тот момент была крупнейшей маркетинговой информационной корпорацией в мире. Это был конгломерат крупных компаний, там я за год сделал неплохую карьеру. Я пришел менеджером по маркетинговым исследованиям, потом стал начальником отдела маркетинговых исследований, потом — руководителем группы нестандартных продуктов. Достаточно быстро — за восемь месяцев — я прошел четыре или пять позиций. Дело в том, что в 1994 году было мало людей с маркетинговым образованием. Образование мне помогло, я знал, как делать исследования. Ну и плюс было чутье — я мог предложить хорошие стратегические решения, сказать, куда идти, какой выбрать рынок, как строить рекламу.

В 1996 году компания IBS, крупнейший системный интегратор на тот момент, решила взять молодого российского директора по маркетингу из двух компаний — либо из McKinsey, либо из Dun & Bradstreet. Я выиграл конкурс у парня из McKinsey и в 24 года попал сразу директором по маркетингу в крупный холдинг — IBS. Там я проработал около двух лет, это был достаточно интересный опыт: серьезные выставки, огромные стенды по 280 квадратных метров, IBS был эксклюзивным представителем Dell Computer Corporation в России в то время. Там были очень хорошие тренинги западного типа по корпоративным продажам.

Проработав полтора года, я понял, что в общем-то мне не очень интересно, потому что вся группа была ориентирована на корпоративных клиентов. Основной источник успеха в таком бизнесе — это то, как руководство договорится с соответствующими людьми у заказчика о бюджете IT для системной интеграции. С точки зрения маркетолога это скучно. На тот момент мне казалось, что реальные идеи, интересные продукты, проекты и продвижение можно осуществить только на рынке продуктов для физических лиц, потому что каждому там взятку не дашь и все зависит от того, как ты расположил продукт, какой он. Поэтому в 1998 году я пошел директором по маркетингу в сеть магазинов «Перекресток».

Мы отработывали форматы этих «Перекрестков». Вот это было очень интересно, потому что я ездил, изучал опыт разных западных сетей («Carrefour», «Aldi», например). Понял, что такое категоризация, что такое расположение товара на полках в зале. Если мы зайдём в непрофессиональный супермаркет, я берусь увеличить за неделю выручку на 30%, просто переставив товары на полке. Поставив определенные товары на уровне глаз, мы увеличим их продажу в два раза. Положив их около кассы, мы увеличим продажи в десять раз. И соответственно, надо выбрать, какие товары приносят наибольшую маржу.

Там есть очень интересные нюансы. Например, средний человек знает цены на 150 товаров. Где-то 500 цен он приблизительно представляет. При ассортименте в 5000 позиций мы на 150 товаров ставим цену ниже, чем на оптовом рынке, на 500 — в уровне ожидания, а на оставшиеся 4500 — высокую торговую накрутку. Таким образом достигается рост дохода магазина на 45%.

Мы исследовали локальные предпочтения потребителей, смотрели, где должен быть магазин. Оказывается, 80% посетителей магазинов в спальном районе живут в пяти минутах ходьбы от него. Но если поставить его на дороге, то 80% покупателей будут жить в 15 минутах езды на машине от него. Это совершенно разные круги населения. Тогда же я понял, что Москва — это несколько отдельных городов. Что, например, в Митино 65% людей вообще не покидают свой район. Это локальный город с населением больше миллиона человек. И в принципе, к нему надо подходить отдельно, потому что это один из крупнейших городов России, две трети населения которого не покидают его пределов. И предпочтения у них другие, не такие, как в Крылатском. Мы определяли, какие товары они хотят видеть, по каким ценам, что они чувствуют. Кроме того, у них там разный уровень доходов. И в зависимости от этого мы формировали индивидуальный ассортимент супермаркетов.

В 2000 году я познакомился с Евгением и Натальей Касперскими. Мне показалась очень интересной перспектива продавать на международном рынке российский коммерческий IT-продукт. Мне была поставлена задача выйти на международный рынок. Я все время уходил туда, где мне интересно. Тогда всю процветало пиратство,

антивирус Касперского воровали и в пиратском виде распространяли по России.оборот компании был всего миллион двести тысяч долларов в год. Не хватало ни оборотных средств, ни зарплаты. Но это другой бизнес, не страхование. Себестоимость одной коробки — 1 доллар, продажная цена — 50. Там маржа чудовищная.

Сегодня вызывает уважение то, что Лаборатория Касперского — одна из немногих компаний, которая с нормальным коммерческим продуктом действительно вышла на международный рынок и на равных конкурирует на этом рынке. Для Лаборатории Касперского я сделал многое. Я их ребрендировал, создал бренд Kaspersky Antivirus. Это уникальное название, практически в 40 странах мы зарегистрировали собственность на него достаточно быстро и легко. Плюс мы разбили линейку продуктов, сделали новую линейку антивирусов для разных групп потребителей. Сделали Kaspersky Antivirus Light, Personal, Professional. Потом уже добавили к этой линейке защиту от хакеров. Сделали корпоративную линейку для малого бизнеса (ее можно было скачать из Интернета), для среднего бизнеса и корпоративные решения для крупных клиентов.

Продукт Light просто взлетел до небес, у нас было более 300 дистрибьюторов в 64 странах, я их объезжал, заключал с ними договоры, сделал стандартную дистрибьюторскую программу. Обычно ты продвигаешь бренд, потом ставишь товар на полки, потом начинаешь его рекламировать. Мы решили, что у нас нет денег на все это дело, поэтому мы дадим дистрибьюторам чуть-чуть больше скидки, но расположим их правильно на полках, исходя из того опыта, который я вынес из «Перекрестка». Мы взорвем их изнутри. И мы разложили наши яркие коробки в 15 тысячах магазинов, развесили большие постеры. Оказалось, очень вовремя, потому что там люди устали от недостатка конкуренции. К моменту, когда мы выходили на мировой рынок, на полке в магазине можно было найти всего две антивирусные программы. Когда ты добавляешь третью коробку на полку, да еще и яркую, люди хотят ее попробовать, поэтому за первый квартал продаж мы сразу заняли на рынке в Англии 14%, во Франции — 18%. В Польше заняли 60% розничного рынка антивирусов из-за фамилии Касперский, они думали, что он поляк.

Мне все время везло с работой, у меня всегда были очень интересные проекты, в которых мне хотелось участвовать. Росгосстрах, я считаю — это лучшее, что у меня было в жизни с точки зрения карьеры. Во второй половине 2002 года ко мне пришли хантеры и сказали, что Росгосстраху нужны люди. Надо отдать должное Данилу Хачатурову, он понял, что на меня можно поставить и я способен принести какую-то пользу. Вновь создаваемое подразделение называлось отделом продаж, я вышел на работу в ноябре 2002 года директором отдела продаж в непосредственном подчинении у Хачатурова.

Гаспарян Ара Валерьевич



директор Управления внутреннего аудита, руководитель Департамента внутреннего контроля, вице-президент, руководитель Правового блока, член Акционерного совета. Пришел в Росгосстрах 18 ноября 2002 года, работает в компании по настоящее время

Я начал свою карьеру с того, что учился заочно и параллельно работал в суде. Начинал курьером, заканчивал свою работу в суде в качестве переводчика. Это было необходимо для судебного процесса: судопроизводство в Армении при советской власти шло на армянском языке, и требовался перевод для тех людей, которые не владеют армянским. Отслужил в армии. В 1993 году, когда получил высшее образование, поступил в органы внутренних дел, был следователем управления внутренних дел города Еревана, работал там семь лет. Два года был лучшим следователем города. Оттуда пошел в бизнес, открыл адвокатскую контору. Работало у меня человек сорок адвокатов. Это была самая крупная адвокатская контора в Армении, лицензия № 1. Я автор трех и редактор двенадцати книг.

Правительство США приглашало лучших адвокатов республики для обучения в Америку, и я стажировался в университете штата Аризона, получил диплом. Я член коллегии адвокатов Республики Армения, член коллегии армянских адвокатов в Лос-Анджелесе и был в коллегии адвокатов в Московской области.

В 2002 году перешел в Росгосстрах. Рубен Варданян — мой друг детства, мой одноклассник, мы жили в одном доме. Он мне предложил попробовать поработать в Росгосстрахе. Я, честно говоря, хотел в безопасники, потому что там моя специфика была бы намного полезнее, но, поговорив с Рубеном, стал аудитором.

Игнатъев Игорь Владимирович



с 2 декабря 2002 года по 20 декабря 2005 года — руководитель Департамента по связям с общественностью, вице-президент

Я профессиональный журналист, закончил журфак МГИМО, сразу же из института пришел на работу в ТАСС и вскоре уже начал работать в зарубежной сети. Сначала работал в Лондоне, а потом, начиная с 1983 года, работал в США в Нью-Йорке, потом и в Вашингтоне.

В Вашингтоне последние три года, уже входя в число старослужащих, я был старшим корреспондентом ТАСС по Белому дому. Конечно, это абсолютно фантастический опыт, он был очень активно востребован через несколько лет, когда меня пригласили возглавить пресс-службу Президента России в 1995 году.

Я работал при двух президентах — Рейгане и Буше-старшем, при этом львиная доля моей работы в США пришлась на так называемые «годы империи зла», когда между Советским Союзом и США было очень жесткое идеологическое противостояние. В последние годы правления Рейгана начали налаживаться межгосударственные отношения. После визита Михаила Горбачева в США в 1986 году началась знаменитая «горбомания», когда Горбачев, по мнению американцев, в плане пиара переиграл их администрацию. Все эти «тектонические процессы» происходили не только на моих глазах, но и при моем непосредственном участии.

Несмотря на очень злобную публичную риторику, лично я никогда не сталкивался с откровенным хамством или неуважением. Надо сказать, что в пресс-комнате Белого дома все места расписаны, там небольшой зальчик и места именные. У нас именных мест не было, я сидел на подоконнике, и утренние брифинги начинались с дружеской пикировки с представителями американской администрации. Пресс-секретарь Белого дома не начинал встречу с журналистами, не оглядев зал и не перебросившись несколькими шутивными фразами со мной. После Америки я стал одним из двух основателей агентства деловой информации, которое послужило предтечей агентства «Прайм-ТАСС».

Предложение перейти на госслужбу и стать руководителем пресс-службы Президента было несколько неожиданным. Шел июль 1995 года, когда до президентских выборов оставался год. Тогда стояли две задачи. Первая — провести внутреннюю реорганизацию пропагандистских и информационных служб Кремля, вторая — использовать эти службы по максимуму в ходе президентской избирательной компании. Обе эти задачи удалось выполнить. Для меня это был очень полезный жизненный опыт, государственный опыт.

После этого я почти два года работал в Совете безопасности РФ, занимаясь в основном проблемой чеченского урегулирования. Это был период «ни войны, ни мира», 1996–1998 годы, сразу же после Хасавюртовского договора. Мы занимались переговорами с тогдашними властными структурами Ичкерии. У нас была принципиальная позиция — прилетать официально на самолете, садиться в Грозном. Первые полеты были просто ужасными и даже опасными для жизни, потому что вся система навигации в аэропорте очень серьезно пострадала. Первый раз наш замечательный пилот сажал самолет, ориентируясь в основном на гильзы от артиллерийских снарядов, которые были поставлены вдоль взлетной полосы, и в них горела сольерка.

При каждом вылете обратно мы обязательно забирали тех наших солдат, которых удалось вытащить из плена. Там работала наша группа поисковиков, которые с большой опасностью для жизни выискивали этих ребят, зачастую их захватывали и вырывали из плена силовым путем. Мы их потом транспортировали в Москву. Были случаи, когда самолет, который рассчитан на 40 человек, был переполнен. Некоторым приходилось во время полета из Грозного до Москвы стоять в проходах, что противоречило всем правилам авиационной безопасности, но это был единственный способ вывезти людей, которые очень много натерпелись в плену.

Мы встречались там с разными людьми. Представители чеченской стороны были достаточно хорошо подготовлены, они подняли все исторические материалы, показывающие взаимоотношения России и Чечни начиная с XVIII века. Поэтому нам самим приходилось соответствующим образом готовиться и аргументированно обосновывать свою позицию, то, чего мы хотим добиться. Одной из главных задач этих переговоров был отход от Хасавюртовских соглашений, потому что они полностью противоречили Конституции РФ. Нашей ключевой задачей было привести Чечню в правовое поле Российской Федерации.

После Совета безопасности я ушел с государственной службы и вернулся в журналистику, какое-то время работал в газете «Век», оттуда меня уже пригласили заняться очень интересным бизнес-проектом в группе «Каскол» по налаживанию деятельности крупнейшего в России серебряного месторождения «Дукат» в Магаданской области. После этого занимался проблемой авиастроения и продвижением российской продукции на мировой рынок. Мы создали первый инженерный центр

Airbus в России, сейчас этот центр работает в рамках Объединенной авиастроительной корпорации.

В тот момент я получил предложение от Рубена Варданяна перейти в Росгосстрах. Скажу сразу, что согласился я с большим удовольствием, очень люблю нетривиальные задачи, а масштаб разрухи и бедствия в пиаре Росгосстраха мне был понятен. Рубена я знал с давних пор: когда еще только начинался формироваться рынок ценных бумаг, я работал в ТАСС, в агентстве деловой информации. Тем не менее предложение было очень неожиданным. Я никогда не работал на страховом и финансовом рынке, но принял его с интересом, потому что мне сразу стал понятен масштаб проблем и масштаб задуманного проекта. Хотя на тот момент мне, честно сказать, не очень верилось, что амбициозная цель, которая буквально за два месяца до этого была публично продекларирована Варданяном — в короткое время довести капитализацию Росгосстраха до миллиарда долларов — достижима.

В Росгосстрахе я появился поздней осенью 2002 года.

Мухаметгазизова Ирина Андреевна



директор филиала ООО «Росгосстрах» в Республике Марий Эл.
Пришла в Росгосстрах 24 декабря 2002 года,
работает в компании по настоящее время

Я в 1975 году окончила Канашский финансовый техникум в Чувашии. Позже, в 1983 году, окончила Марийский государственный университет. Училась в техникуме по специальности «Государственные доходы», после этого пришла на работу в Министерство финансов республики и отработала в системе Министерства финансов 23 года. Сначала у меня был участок, который назывался «государственные доходы», я курировала в основном предприятия промышленного комплекса. В последние годы работы в Министерстве финансов я трудилась в отделе рыночных структур. Мы занимались регистрацией выпуска ценных бумаг, приватизацией предприятий республики. После Минфина была два года в администрации президента республики, там я была руководителем региональной комиссии по ценным бумагам. Мы контролировали, обучали акционерные общества, это было совершенно новое дело. Никто тогда не понимал, что такое собрание акционеров, как его надо проводить. Потом я перешла в администрацию города Йошкар-Ола и отработала два года в должности председателя комитета по управлению муниципальным имуществом, заместителем мэра.

Предложение перейти в Росгосстрах мне сделал мой бывший руководитель Зотин Александр Анатольевич. Мы с ним очень давно дружили, он тоже занимался ценными бумагами до перехода в Росгосстрах. Я пришла в филиал на должность заместителя директора. Но он в то время переходил в центральный офис, так что меня утвердили сразу на должность директора филиала.

Тимофеев Илья Владимирович



с 4 января 2003 года по 31 декабря 2008 года —
директор Управления агентскими продажами Департамента продаж и маркетинга, руководитель Департамента розничных продаж Блока продаж и оперативного маркетинга, руководитель Департамента финансовых продуктов и услуг, заместитель Генерального директора

Я закончил МИФИ по специальности «Физика пучков заряженных частиц» в 1996 году. Образование к бизнесу, в принципе, имеет мало отношения, но МИФИ не самый последний институт в нашей стране, и технические знания позволили мне мыслить структурно, системно, в общем, получить такие навыки, без которых не обходится ни один человек при работе в крупных компаниях, таких как Росгосстрах.

После института я полгода работал по специальности. Занялся бизнесом, и направление бизнеса было связано с развитием региональных сетей. Я создавал сети дистрибуции на рынке мультимедиа, мы продавали все, что было связано с развлечением, досугом с помощью компьютера. И потом уже, когда я работал в компании «Гарант», позже в Лаборатории Касперского, вся работа была связана именно с развитием партнерских отношений, с развитием сети продаж и обслуживания.

«Гарант» — это юридическая система. И там была задача развить сеть партнеров, которые занимались инсталляцией этой программы и ее сопровождением. Оттуда я перешел в Лабораторию Касперского. Благодаря многообразию каналов сбыта работа в этой компании для меня была очень интересной.

На тот момент модель распространения антивируса была более классической и характерной для компании, которая занималась производством софта. Привлекались посредники, которые занимались перепродажей, в том числе и обновлением антивируса. Новые каналы, связанные с Интернетом, только зарождались. Я в этом увидел перспективу и стал достаточно активно развивать различные каналы продажи. В Лаборатории Касперского я проработал три года, ушел оттуда с должности исполнительного директора, а пришел туда обычным менеджером.

Когда Всеволод Иванов пришел в Лабораторию Касперского, он принес интересные идеи, например продавать продукты в супермаркетах. Мы договорились с «Рамстором» и выставили там специальные стойки около касс, на которых разме-

щались наши продукты, причем мы специально разработали продукт для домохозяйек. Это был коробочный продукт, идеология которого была простой: пришел, просто купил, просто установил, все само работает.

Всеволод был моим функциональным руководителем в части развития маркетинга и продаж. Я сразу увидел, что это действительно лидер и с ним интересно работать. А после того как Всеволод перешел на работу в Росгосстрах, мне показалось, что достаточно интересно поменять сферу деятельности. Я увидел, что в страховании есть возможность для применения того опыта, который я получил в IT в части развития каналов сбыта. Я пришел в Росгосстрах в начале 2003 года.



Тихонов Борис Александрович

с 4 января 2003 года по 16 ноября 2007 года —
начальник отдела анализа рынка Департамента продаж
и маркетинга, руководитель Департамента региональных продаж,
руководитель Департамента планирования и мониторинга продаж
Блока продаж и оперативного маркетинга

Служил в армии, закончил МГУ по кафедре «Экономическая география зарубежных капиталистических стран», это было в 1985 году. После этого работал в Институте военной-технической информации при Генштабе, он входил в систему ГРУ. Занимался там вопросами экономики зарубежных стран. Потом ушел оттуда и начинал с мелкого, среднего бизнеса. Пошел работать в организацию, которая была эксклюзивным поставщиком рекламы в передачу «Поле чудес», — мы были дилерами по рекламному времени в этой передаче.

Потом перешел в компанию «Компьютер Ленд», занимавшуюся поставками компьютерной техники. Потом года два или три вел, и достаточно успешно, собственный бизнес. Но в то время бизнес был делом опасным, и я понял, что никакие деньги не заменят спокойствия, фирмы свои закрыл, продал и решил пойти работать. И на первом же собеседовании встретился со Всеволодом Ивановым. Это была компания IBS, системный интегратор, где Сева был руководителем маркетингового подразделения. Я там стал руководителем отдела исследований рынка.

Дальше была компания «Перекресток», Сева там опять был директором по маркетингу, а я, соответственно, опять руководителем подразделения по исследованию рынка. Мы делали локальные исследования рынка продуктов питания, цен на локальных рынках, исследования, связанные с размещением «Перекрестка». Было много исследований, связанных с работой в торговом зале «Перекрестка». Мы выясняли, по каким реперным продуктам питания потребители определяют ценовую нишу для данного магазина.

В больших универсамах стараются занижить реперные точки по цене для того, чтобы произвести на покупателей впечатление дешевого магазина. И мерчандайзинг — это тоже манипуляция: подешевле — вниз, подороже — на уровень глаз. Или маршрутизация в торговом зале: она же тоже имеет большое значение, не просто так хлеб размещают в самом конце торгового зала.

Через полтора года я пошел работать на рынок акций ценных бумаг, торговал на ММВБ, в общем, занимался торговлей ценными бумагами. Параллельно с этим я выполнял исследования для «Касперского» — Сева в то время был там. И после того как я закончил работать на рынке ценных бумаг, Сева предложил мне прийти поработать в Росгосстрах.



Шпизель Юрий Яковлевич

директор филиала ООО «Росгосстрах» в Республике Башкортостан.
Пришел в Росгосстрах 19 февраля 2003 года,
работает в компании по настоящее время

Я закончил в 1985 году Башкирский государственный педагогический университет, специальность «Учитель английского и немецкого языков». Работал по специальности ровно два с половиной месяца, одну четверть. Потом женился, переехал в Нефтекамск, пошел на завод в производственное объединение «Искож» (искусственная кожа). Там начал работать инженером в отделе снабжения, в течение года меня поставили заместителем начальника этого отдела. У нас в отделе работало 70 человек, я тогда почувствовал, как это много, это люди, большая ответственность. И так как я был самым молодым сотрудником, они все меня учили. Много «били по башке». Но на самом деле это полезно и очень интересно, я приобрел хороший, большой опыт.

Проработал я там два года, а затем вернулся в Уфу, начал искать работу и нашел ее в Башглавснабе — это было Башкирское главное территориальное управление Госснаба СССР. Тогда там впервые создали отдел информации, он занимался учетом всех огромных ресурсов, которые были на складах в республике. На гэдээровских «Роботронах», у которых не было даже жесткого диска, мы создавали базу данных по запасам. Мы занимались перераспределением ресурсов между предприятиями, а я был начальником отдела информации. А в 1991 году нашу организацию разогнали, с распадом СССР закрыли Госснаб и всю систему государственного снабжения. К тому времени я уже был достаточно самоуверенным молодым человеком и начал заниматься частным бизнесом.

Я его строил на основе того, чем занимался в Башглавснабе, то есть на информации. Мы оказывали посреднические услуги, у нас были самые настоящие посреднические услуги, то есть мы действительно частным порядком собирали информацию, кому что надо, и помогали найти нужные товары. В общем, занимались куплей-продажей, только не товаров народного потребления, а сырья, материалов для предприятий. Дело шло успешно, но я тогда довольно быстро понял, что мы всего лишь солдаты рынка, никак не генералы, и больших денег на этом не заработаешь.

В начале 90-х годов мы с друзьями стали обсуждать возможность создания страховой компании, конечно, ничего об этом не зная. Были только общие представления о том, что такое риск, как его можно принять, обработать, как вообще на этом рынке можно работать и зарабатывать. Уже появились первые частные страховые компании, Росгосстрах тоже был, но мы его как-то не замечали. Ну, и вот мои друзья создали компанию вместе с Социнвестбанком. Так появилась страховая компания «Социнвест». Автором идеи был Салават Абузарович Гайнанов, он продал эту идею банку. Гайнанов до этого занимался примерно тем же самым, что и я, то есть посреднической деятельностью.

Напрямую в деятельности компании я не участвовал, но, имея хорошие отношения с учредителями, участвовал в нестраховой деятельности. Занимался, например, продажей залогов. Разумеется, бизнес был где-то с потерями, где-то с прибылью... Но я прекрасно понимал, что торговая деятельность — это тупик, потому что начало 90-х уже прошло, и нужно было или заниматься этим делом всерьез, или уходить в другую отрасль. Мне уже к тому времени надоело заниматься торговлей. Это бизнес, в котором надо очень много рисковать, а у меня не такой характер. Больших миллионов я не заработал, потому что был всегда очень осторожен. Я всегда больше боялся потерять, чем хотел заработать.

В страховой бизнес я пришел в 1998 году. В компании «Социнвест» моя первая должность была заместитель генерального директора по инвестициям. Тогда доходы от инвестиций составляли очень большую долю доходов страховой компании. Компания активно занималась страхованием жизни, и высокие доходы от инвестиций были очень нужны, потому что напрямую страхование жизни приносило убыток. Самое главное, что бизнесом в нашей компании занимались люди, которые изначально не воровать пришли, а хотели честно получить хороший результат. Другой вопрос, что мы были наивные люди — Гайнанов, я, Вавилов Володя. Мы хотели развивать страхование жизни, ждали, что вот-вот страхование жизни «выстрелит». Потому-то играли в эту игру, хотя повышенных обязательств на себя не брали.

В период кризиса 1998 года очень многие не смогли платить взносы, стали расторгать договоры, но мы все свои обязательства выполняли. В 1998 году инвестиционная деятельность спасала «Социнвест» от разорения. Компания трещала по швам, самый неприятный момент был в сентябре 1998 года, когда нам пришлось взять в банке кредит для того, чтобы профинансировать очередные выплаты. Когда мы этот кредит брали, не было понятно, сумеем ли его вернуть, потому что сами не знали, будут ли дальше клиенты расторгать договоры. У нас часть договоров была в валюте, какими-то невероятными усилиями мы зафиксировали курс, перевели договоры в рубли. На самом деле, я считаю, что преодоление последствий кризиса — это очень успешный опыт. Только никому не нужный. Никто ничего не заработал, единственное — компанию спасли.

А дальше преодолевали последствия кризиса и недостаток собственных средств, начали развивать имущественные виды страхования. С банком после 1998 года отношения стали меняться — мы увидели, что банку мы неинтересны, и он в то время начал тормозить свое развитие. Развивать страховой бизнес они точно не хотели. В общем, мы выбрали стратегию выхода из-под контроля банка, что успешно и сделали: выкупили компанию за счет дополнительных эмиссий. Тогда регулятор постоянно заставлял нас повышать уставный капитал, а банк в этом отказался участвовать, и его доля, таким образом, с 51 % за два года снизилась до 17 %.

Уже в 1998 году мы стали собственниками компании. Управляли ею, развивали, страхованием жизни занимались по-прежнему. Корпоративное страхование начало появляться у нас в портфеле, хотя корпоративных клиентов было не очень много, основой портфеля по-прежнему было страхование жизни. Его доля с 90 % постепенно снизилась, наверное, до 60 %. Более активно выходили на рынок страхования КАСКО автотранспорта, было у нас в портфеле и страхование строений. Мы создали 12 филиалов в республике.

«Крыши» и поддержки на уровне руководства республики у нас не было. До определенного момента власти вообще не интересовались страховым бизнесом. Поддержку получить было сложно, потому что, когда они видели, какими грошами мы там ворочаем, им становилось неинтересно. Страховым бизнесом заинтересовался Башкредитбанк. Они прикупили себе компанию, переименовали ее, и она стала работать под брендом «Страховая компания „Башкредит“». Был момент, когда часть наших сотрудников перешла туда. А дальше, наверное года два, мы только тем и занимались, что конкурировали с ними.

На Росгосстрах мы внимания не обращали, хотя, разумеется, видели эту компанию. Росгосстрах в Башкирии шел путем сохранения остатков портфеля советского времени. Это было почти исключительно страхование жилых домиков, имущества физлиц, страхование от НС — вот три направления, в которых они работали. Единственное, где мы с ними могли реально конкурировать, — это по страхованию от НС. А в сегменте страхования недвижимости населения мы только смотрели на них с завистью. Что бы мы ни делали, в этом сегменте они все равно были на первом месте. Мы прекрасно понимали, что это за портфель и какую рентабельность он дает. Мы неоднократно предпринимали попытки перевести сотрудников к себе, нам это частично удавалось, мы даже переводили к себе целые агентства Росгосстраха, открывали новые филиалы. Но портфель к нам не переходил, потому что не переходил основной костяк агентов. Вот такие у нас были взаимоотношения с Росгосстрахом.

Ну, а дальше Башкредитбанк сделал нам предложение о покупке компании. Они в 2000 году консолидировали все значимые рыночные страховые компании в Баш-

кирии. Под эту консолидацию попала страховая компания «Восток», наша компания «Социнвест», ну и, соответственно, «Башкредит» у них уже был.

Вавилов Владимир Михайлович стал генеральным директором новой компании, я — первым заместителем генерального директора. Задача состояла в том, чтобы для начала сохранить бизнес всех трех компаний, не потерять его, потому что он начал сыпаться, появились недовольные и в «Башкредите», и в «Востоке». Стратегия была такая: создать абсолютно новую, другую компанию. Дело в том, что все эти три компании имели большую историю с начала 90-х годов. Поэтому, чтобы никого не обидеть, мы пошли по пути создания новой страховой компании и перевода коллективов всех трех компаний под новую крышу. Вот таким образом, чтобы не растерять людей, создавался «Аккорд». Может быть, мы теряли в сроках, но нас никто особо не подгонял, банк эту стратегию одобрил, и за год-полтора, наверное, у нас получилось создать компанию «Аккорд».

После того как «Аккорд» был создан, собственники банка поставили задачу сделать не региональную, а общероссийскую компанию. В этом направлении было предпринято очень много шагов. У «Аккорда» было 12 филиалов в России, от Калининграда до Новосибирска, в том числе в Москве. Работали при поддержке «Уралсиба» (так стал называться Башкредитбанк), это была серьезная политическая поддержка, она позволяла реализовывать все свои фантазии на тему страхования. Правда, поддержка — это вообще-то не есть хорошо для бизнеса. Потому что на самом деле поддержка развращает. Она как костыли. Когда человек долго ходит на костылях, он потом уже не может ходить без костылей.

Весной 2002 года я услышал, что наша компания продается новым акционерам. Это был чистый бизнес, никакой политической подоплеку у сделки не было. Компания была хорошей, и банк сам решил, кому нас продать. Мы понимали, что мы не можем повлиять на то, кому нас банк продаст. Самое главное, чтобы продал сильному профильному инвестору.

Я понимал, что Хачатуров — серьезный специалист в области страхования. Мы хотели заниматься страхованием, и лучшей головной компании, чем Росгосстрах, мы не видели. Тем более собственник продал компанию, поэтому у нас был только один выбор — принимать условия игры или увольняться и уходить в другую компанию. Такого желания не возникло. Тем более к тому времени мы в «Аккорде» сумели подобрать под себя почти весь рынок Башкирии, за исключением Росгосстраха.

Во время сделки у нас снова появился Салават Абузарович Гайнанов. Он сказал: «Банк продает компанию, на время продажи „Аккорда“ я становлюсь генеральным директором». А буквально недели через две Данил Эдуардович Хачатуров озвучил задачу — надо сливаться и брать под управление филиал Росгосстраха. Он приехал, посмотрел на филиал, и ему не понравилось управление. Мы туда поставили наших менеджеров, там сразу произошла замена руководителя. С середины 2002 года мы начали управлять двумя компаниями: и «Аккордом», и филиалом Росгосстраха.

Бирюков Андрей Аскольдович

руководитель Департамента по связям с общественностью,
пришел в Росгосстрах 5 марта 2003 года.
Работает в компании по настоящее время



По диплому я — журналист-международник со знанием английского языка. Учился в МГИМО на факультете международной журналистики, закончил учиться в 1979 году. После этого я 13 лет проработал в Телеграфном агентстве Советского Союза, в Главной редакции иностранной информации, или, как еще говорили, в ИноТАСС.

Восемь лет в редакции стран Америки, потом редакция стран Европы, стажировка и почти четырехлетняя командировка в качестве корреспондента ТАСС в Великобритании.

Самой яркой страницей в этот период своей жизни и работы считаю эксклюзивное интервью, которое впервые советским журналистам (а я был вместе с коллегой из «Комсомольской правды») дал бывший «битл» Пол Маккартни.

Уезжал я в 1987 году из одной страны — Советского Союза, а вернулся в 1990 году уже в другую страну. Это было сильное потрясение, но именно тогда на фоне открывающихся возможностей захотелось что-то поменять в своей жизни. И я впервые сделал маленький шаг (правда, недалеко от ТАСС) — перешел на работу в формировавшуюся редакцию газеты «24» — проект на базе ТАСС, который осуществляла группа бывших сотрудников «Литературной газеты».

Это были интересные времена, смена эпох. В 1992 году принял участие в своей первой выборной компании — мы работали на партию ПРЕСС во главе с Сергеем Шахраем. Я был в 1993 году в Белом доме накануне штурма, ходил по нему, все видел своими глазами, в том числе совершенно разных и необычных «защитников Белого дома». Уже по другую сторону «баррикад» наблюдал картину танкового обстрела. Переживал, потому что в тот момент мои коллеги-тассовцы и газетчики работали на обе стороны конфликта.

Примерно в это же время я принял участие в необычном проекте на ОРТ. Вместе с моими друзьями мы делали пятиминутные фильмы о великих людях XX века. Они выходили в прайм-тайм пять раз в неделю почти полгода. На мне лежала подготов-

ка историко-архивных материалов и литературная обработка текстов. Весь материал строился на сочетании парадоксальных, часто противоречивых фактов из жизни великих людей. Читали эти тексты закадровым голосом известные артисты, в том числе Никита Михалков и Игорь Костоловский. А потом спонсор проекта разорился. Вот такие были веселые времена...

В 1994 году коллеги пригласили меня в Мост-банк. И снова необычный опыт. Я работал в пресс-службе новой финансовой структуры, там было много банковской рутины, но были и такие яркие моменты, как, например, известная «воспитательная» операция «Мордой в снег». Это когда бойцы Федеральной службы охраны положили водителей и охранников банка лицом в снег возле здания. Тогда произошло, пожалуй, первое крупное столкновение власти и «дикого» российского капитала. И было очень любопытно оказаться не только свидетелем, но и участником этих событий: мы выглядывали из окна и делали мгновенные новости о том, что происходило возле здания банка. Этаким «антикризисный пиар», хотя тогда это слово у нас еще не знали.

В 1995 году, это был разгар зимы, раздается звонок моего друга еще по МГИМО, по факультету и даже по языковой группе Игоря Игнатъева с радостным, бодрым приветствием: «Старик, как дела? Как насчет того, чтобы поработать в Кремле?» И уже в марте 1996 года я оказался в Кремле в должности специалиста-эксперта пресс-службы Президента РФ. Меня в числе других профессионалов пригласили участвовать в информационной кампании за переизбрание Бориса Ельцина. Тогда в интересах дела мы распределились на «команду дедушки» и «команду бабушки». В период выборов я работал с Наиной Иосифовной; не один я — это была большая команда.

Наина Иосифовна — очень деликатный, очень вдумчивый человек. И очень доверяющий профессионалам. Доверие к профессионалам и деликатность, стремление понять, уточнить задачу, которая ставится на конкретное мероприятие, и четко ее отработать — это вообще было характерно и для нее, и для ее супруга. Она была его тыловой защитой, ей приходилось выслушивать много неприятных вещей, и я видел, как спокойно она реагировала.

Меня потрясла ее способность сочувствовать людям. Мало кто видел, как она плакала, а поверьте мне, плакала она много, особенно когда мы приезжали в неблагополучные районы и посещали детдома. Представляю, сколько ей пришлось пережить и принять на сердце страданий и горя, но она как-то старалась при этом еще обласкать этих детишек, с работниками поговорить по-человечески, спокойно, как-то очень по-матерински. Это действительно уникальный человек, к которому я испытываю глубочайшее уважение.

Работа во время той кампании впервые очень плотно свела меня с теми специалистами, которые тогда именовались у нас политическими технологами. Я видел, как работают наши политехнологи, это действительно было очень интересно. Я увидел

серьезных людей, серьезных специалистов, профессионалов, которые много делали и быстро набирали обороты. Наверное, было логично, что после завершения моей карьеры в Кремле мне предложили присоединиться к лучшей на тот момент компании, которая называлась «Центр политического консультирования „Никколо М“». Там я успешно отработал пять лет, пройдя путь от простого менеджера до члена совета директоров.

Центр в тот момент специализировался на проведении выборных кампаний. Это было время, когда можно было все, выборы проводились на всех уровнях, кандидатов было столько и таких разных, что иногда волосы дыбом вставали. Определенный процент от выдвигавшихся кандидатов составляли даже не представители криминала, это был сам криминал, причем во всей его красе. Вместе с компанией мне приходилось участвовать минимум в восьми губернаторских кампаниях. Сколько было «мэрских», я, честно говоря, уже не помню. Это было поточное производство, действующее по определенной технологии.

Но время политической романтики прошло. В декабре 2002 года мы стояли с И. Игнатъевым на какой-то новогодней тусовке. И далее произошел примерно следующий диалог:

- Ты где?
- В Росгосстрахе.
- Ну и как?
- Пока не понял, но, кажется, очень интересно.

В начале 2003 года он предложил мне вновь поработать вместе. Приглашение было и лестным, и комфортным, потому что мы понимали друг друга с полуслова, имели схожую профессиональную жизнь: в институте были в одной группе, оба — тассовцы, оба работали и за границей, и в бизнесе, и в Администрации Президента РФ.

В марте 2003 года я пришел в офис Росгосстраха на Новослободской. Мне дали место у окна, напротив «аквариума» И. Игнатъева, небольшой комнатки со стеклянными стенами. Вместо напутствия он мне сказал: «Будешь заниматься регионами». С этой фразы и началась моя работа в компании «Росгосстрах».

Элик Максим Эдуардович



руководитель Департамента корпоративных продаж Блока продаж и оперативного маркетинга, заместитель Генерального директора, руководитель партнерских продаж, старший вице-президент, руководитель Блока корпоративного страхования. Пришел в компанию 22 апреля 2003 года, работает в компании по настоящее время

В 1992 году закончил МГУ, экономический факультет. Сразу после окончания поступил на юридический и вышел на работу в Администрацию Президента, в Аналитический центр, к Александру Лившицу. После этого работал у Евгения Ясина, он тоже одно время был руководителем Аналитического центра в Администрации.

Я в то время участвовал в написании практически всех важных документов, сидел в Волынском, когда все писали. Меня даже включили в рабочую группу по разработке Земельного кодекса, когда я был лишь на третьем курсе. Выглядело довольно смешно, когда я ездил представителем Президента на голосование по новой Конституции 1993 года. Всю Администрацию тогда разогнали по регионам, а меня отправили в Читю, и мы там организовывали какой-то круглый стол, я на нем выступал, встречался с губернатором. Ходил на заседания правительства от Администрации. А там все время были и Ходорковский, и Дерипаска, и Черномырдин, и все-все-все. И я присутствовал от лица Администрации, это было достаточно забавно.

Потом мы начали создавать Центр содействия иностранным инвестициям при Минэкономике у Ясина. Это была попытка создания странового агентства содействия инвестициям, по примеру ирландского и других агентств, которые тогда достаточно активно действовали в мире. Они работали для привлечения иностранного капитала и создания положительного образа страны на мировых рынках инвестиций.

Проработал я там пять лет, после чего перешел к Владимиру Николаевичу Маркову, это был один из соратников Черномырдина, бывший председатель РИА «Новости», известный человек в политике и в бизнесе. Я стал у него директором нескольких фирм, немецкой и российской. И тогда на горизонте появился даже не Росгосстрах, а скорее Всеволод Иванов, мой давний знакомый. Иванова я знаю давно, наверное, лет семнадцать уже. Он попросил меня написать исследование про то, как Военно-

страховая компания заходила в Сбербанк, и предложить подходы для развития бизнеса Росгосстраха с использованием возможностей Сбербанка.

Я это исследование написал, и оно всем понравилось. Я вообще за свою жизнь сделал много всяких исследований. Где бы Сева ни работал, делал ему самые разные исследования. Он считает, что у меня это хорошо получается.

Был конец 2002 года или начало 2003 года. Сева меня упорно приглашал в Росгосстрах. А я не спешил и хотел проконсультировать его «издалека», как заходить в банки. Но потом так получилось, что мой шеф скоропостижно умер, и Сева меня сразу потащил к Хачатурову. Речь шла о банках, конкретно Сбербанке и ВТБ. Как он сказал, дружба есть — бизнеса нет. И задача была развить бизнес.

Гайнанов Салават Абузарович

Генеральный директор компании «Росгосстрах-Столица»,
советник Президента ООО «Росгосстрах».
Пришел в компанию в мае 2003 года,
работает в компании по настоящее время



У меня образование строительное, специальность «Промышленное гражданское строительство». До 1991 года я работал по специальности, а потом занялся страхованием. В 1992 году я с друзьями организовал страховую компанию «Социнвест» и был одним из ее главных акционеров. Она занимала второе место по сборам в Башкирии. Юра Шпизель и все остальные ребята, которые сейчас возглавляют разные страховые компании, работали у меня, я их всех перетасил в страхование из других областей.

Юру Шпизеля я знаю с юности. Поэтому и пригласил его, сказал: «Юра, пошли заниматься страхованием. Что ты машинами торгуешь, мучаешься, пошли страховать». Считаю, он сделал правильный шаг. Сегодня он один из самых сильных директоров в Росгосстрахе. Хотя в Уфе меня все расстраивали тем, что они, как мне казалось, очень медленно двигались и очень медленно говорили. Если бы вы увидели Шпизеля 10 лет назад и сегодня... Это два разных человека. Сегодня я с ним разговариваю и получаю удовольствие. Во-первых, он хороший профессионал, специалист в своем деле, во-вторых, он развился как управленец. То есть человек растет, сегодня он в мире финансов и страхования как рыба в воде.

У Шпизеля есть талант администратора и продавца. Причем талант администратора больше, чем талант продавца. И поэтому он сегодня самый успешный. Никуда, ребята, тут не деться. Вы можете провозглашать любые самые замечательные теории о том, что продавец должен возглавлять филиал, но если он не может управлять командой людей на разных направлениях, не может себя проявить в целом как администратор, как управленец и действует только как продавец — он все равно не способен управлять территорией. Все равно нужен административный такой талант. У всех успешных директоров филиалов Росгосстраха этот управленческий талант есть.

В 1999 году мы с ребятами продали «Социнвест» банку «Уралсиб», и в результате слияния нескольких компаний, принадлежавших банку, образовалась компания

«Аккорд». Потом, когда Хачатуров начал покупать у «Уралсиба» эту компанию, я был продавцом от банка. Если бы я не уговорил Хачатурова, он бы, наверное, «Аккорд» не купил. Росгосстрах в Башкирии тогда был в упадке, и «Аккорд» стремительно выходил на первое место.

В «Уралсибе» я отвечал за промышленные активы, был там вице-президентом. Я курировал макаронную фабрику, молокозаводы, мясокомбинат. В 2000 году этот мясокомбинат показал самые высокие темпы увеличения продаж в РФ. Это была наша гордость. Помню, приехал к нам один крупный бизнесмен из Москвы, прошел по заводу. Говорит: «Да, Салават, если в колбасу мясо класть, конечно, у вас все покупать будут!» А когда он увидел баночки с тушенкой... Там ведь конвейер идет, и тушенка идет, и на его глазах одна девочка кладет лавровый лист на дно, следующая — мясо. Тут он понимает, что это настоящее мясо! Он поразился: «Я вообще уже много лет не видел такого».

А у нас ведь самобытный край в этом плане, все натуральное. Этот бизнесмен говорит: «Конечно, кто же будет у вас есть мою колбасу! Но, с другой стороны, понимаешь, у тебя какая проблема. Ты ведь с низкой рентабельностью. А у меня она высокая. Я-то зато могу новые заводы строить. А ты? Ты даже цеха не построишь! Вот из-за таких людей промышленность у нас и не развивается!»

Макаронны — это мой единственный неудачный проект, потому что оборудование было 40-х годов, и завод выпускал только серые макароны, которые раньше поставлялись в армию. Мы пытались сделать моду на эти макароны. Маркетолог наш предложил: давайте попробуем ввести моду на все советское! Но не получилось. Люди отказывались есть серые макароны. Когда нам сказали, что на эту фабрику надо итальянскую линию покупать, стратегическое совещание провели и решили: «В общем, этим и этим занимаемся, а макаронами — не будем. Все, закрываем».

Когда мне поставили задачу продавать страховой бизнес, я немедленно набрал телефон Хачатурова. Я давно его знал, года, наверное, с 1995 или с 1996. У нас были общие друзья, он приезжал в Уфу несколько раз. Приехали Хачатуров и Варданян, я им организовал встречу с президентом банка «Уралсиб». Как сейчас помню сцену: прием им организовали очень восточный, почтительный. Хачатуров тогда был сильно удивлен моим восточным поведением. А он сам такой демократичный парень. И вот он на меня смотрит, потом говорит: «Молодец, правильно ты себя вел». Он даже не подозревал, что это норма для нашей республики. Это был, наверное, 2001 или 2002 год.

А уже после этого передо мной поставили задачу объединить «Аккорд» и Росгосстрах, чем я и занимался целый год.

Маркаров Дмитрий Эдуардович

первый вице-президент, пришел в Росгосстрах 23 июня 2003 года.
Работает в компании по настоящее время



Я институтов не заканчивал. Я заканчивал военное училище. И попал служить в ракетные войска стратегического назначения. Девять лет непосредственно в войсках: служил и под Пермью, и в Оренбурге, и в Карталы — есть такой город в Челябинской области. Больше двух лет прослужил на ядерно-технической базе, которая занимается регламентным обслуживанием боеголовок. Было очень интересно, не покидало ощущение нужности. Я занимался политической работой, но дело в том, что в ракетных войсках все политработники несли боевое дежурство наравне с остальными офицерами.

Потом, на курсах в академии, я часто встречался с коллегами из других видов Вооруженных сил и был удивлен их рассказами о службе. Получается, я служил в какой-то другой армии, в той армии, где регулярно велась боевая подготовка, шло постоянное совершенствование мастерства, профессионализма военнослужащего. Это была армия постоянной боеготовности, в отличие от прочих частей, где людей вечно не хватало, где занимались какими-то хозяйственными работами вместо боевой подготовки. В моем полку проходили эксперименты по длительному нахождению человека в режиме полной изоляции на командном пункте. Имитация ядерного удара, полное закрытие командного пункта, переход на сухой паек, консервированную воду и тому подобное.

В 1988 году поступил в Военно-политическую академию. Сейчас это Военный университет. Я пошел на редкую в то время специализацию по военной экономике и экономическим теориям. Закончил обучение в 1991 году и сразу поступил в адъюнктуру при кафедре экономики. И опять же на кафедре экономики познакомился со своим будущим партнером Борисом Пастуховым, мы оба там были адъюнктами.

Уже в январе 1992 года мы с Пастуховым стали создавать будущую Военно-страховую компанию (ВСК). Бегали по различным инстанциям, потому что тогда все это вообще только начиналось, надо было получать коды, ходить в органы статистики, в регистрационные органы. Все это мы делали вдвоем, у нас больше никого не было.

Деньги нам дали в Фонде помощи молодым военнослужащим. Мы тогда были молодые, нам по тридцать с небольшим лет на тот момент исполнилось. Дали нам два миллиона рублей, дали и забрали, но главное, в документах они были «нарисованы». И мы получили свидетельство о регистрации компании 13 февраля 1992 года.

Собственно говоря, Военно-страховая компания тогда еще называлась «Данко», у нас была картинка с горящим сердцем. Военно-страховая компания получила это название только в августе 1992 года, практически одновременно с подписанием первого крупного договора. Договор был с миротворческими силами в Приднестровье во главе с Лебедем. Я создал комплект правил страхования для ВСК, лично защищал его в Министерстве финансов, потому что специального страхового надзора тогда не было, был страховой отдел в Министерстве финансов. И потом они меня на полтора месяца задержали в Минфине, я туда ходил практически как на работу, помогал разгребать лицензионные дела будущих конкурентов.

А в 1993 году меня пригласили в Промстройбанк России, у них была создана страховая компания совместно с американцами, называлась «РАФ» («Российско-американские финансы»). Придя туда, мы достаточно быстро поняли, что американцы — жулики, как вся «пена», которая появилась в России в начале 90-х годов. Мы поставили перед Промстройбанком вопрос о том, что это недопустимо. Поэтому появилась Промышленно-страховая компания (ПСК), которую я тоже непосредственно создавал. Была еще парочка компаний, которые мы создали, — СКПО и Почтово-транспортная страховая компания. А ВСК и ПСК (сейчас это страховая компания «Уралсиб») и сегодня входят в число крупнейших российских страховщиков. Можно гордиться тем, что я участвовал в создании как минимум двух компаний из числа лидеров, а сегодня работаю в компании номер один на рынке.

Промстройбанк начал «сыпаться» еще до кризиса 1998 года. Его погубила демократия — коллегиальный способ управления, когда нужно было по любому поводу собираться и долго совещаться. У них была масса неверных решений, они теряли деньги то на одном крупном клиенте, то на другом. В этой ситуации мы смогли выкупиться и уменьшили долю Промстройбанка в капитале ПСК за 3 месяца до начала кризиса до 5%. Это нас спасло. Они утонули, но нас утопить уже не смогли. Мы спокойно вышли из кризиса и впервые стали возглавлять рейтинги крупнейших страховых компаний. На этой волне, собственно говоря, компанию у нас купила финансовая группа «Никойл» (ныне «Уралсиб»).

Первая информация о том, что я хочу уйти из ПСК, пришла к Рубену Варданяну. Мы с ним были знакомы, потому что наша компания работала с «Тройкой Диалог»: в 1998 году, в сентябре или октябре, мы подписали с «Тройкой» соглашение. Я всегда был высокого мнения о Рубене Варданяне. Он был очень молод в тот момент, когда я с ним познакомился, но его потенциал, креативность и масштаб были видны уже тогда.

Приглашение от Росгосстраха для меня стало приоритетным в силу масштабов и потенциала компании, которые я прекрасно себе представлял. В марте 2003 года я приехал на Новослободскую, где мы обсудили мое видение компании, как ее можно организационно построить, какие цели и задачи у нее могут быть. И в конце июня я уже, собственно говоря, приступил к работе в системе Росгосстраха.



Зубец Алексей Николаевич

руководитель Департамента стратегического маркетинга, пришел в Росгосстрах 3 сентября 2003 года. Работает в компании по настоящее время

Я окончил Московский энергетический институт в 1987 году, теплоэнергетический факультет, по специальности «Инженер-теплоэнергетик», с отличием. По сию пору электростанция, которая видна из моего окна, будит во мне ностальгические воспоминания о черчении котла и турбины в разрезе. После института я пошел в Энергетический институт имени Кржижановского, там занимался системами теплоснабжения городов. Моя задача состояла в моделировании всякого рода нештатных ситуаций, создании математических моделей надежности систем, включавших в себя электростанции и тепловые сети.

По теме своей диссертации я прочитал половину какой-то одной книжки, нашел там фразу о том, что моделирование возможно методом воспроизведения случайных процессов (методом Монте-Карло). Я понял принцип и написал какую-то модель, на основании этой модели начал проводить свои расчеты. Научному руководителю моя самостоятельность очень не нравилась, он хотел, чтобы я шел по какому-то более традиционному пути и прочитал побольше книг.

Вообще, мое обучение оказалось достаточно любопытным. Я попал в коллектив, где все были старше меня, уже с научными степенями — кандидаты, доктора наук. Мой научный руководитель являлся членом-корреспондентом АН СССР, в общем, до меня там людям было мало дела. Мое обучение состояло в том, что мне задавали какую-то задачу и надо было решить ее, а потом мне говорили, правильное это решение или нет. Причем почему неправильно — мне не объясняли, им было скучно это делать. «Иди, думай, пиши снова». И так могло повторяться пять или шесть раз подряд. Процесс был довольно мучительный, но чему-то я научился. Усовершенствовал свою модель, через пару лет она хорошо работала. Когда я защитил кандидатскую, мне сказали, что получилась, в общем, образцовая работа, это меня порадовало.

В начале 90-х годов стартовала перестройка. Я пошел учиться в Плехановский институт на отделение бизнеса, это была школа молодого бойца для рыночной экономики, курсы переподготовки кадров. Там нам читали лекции вполне квалифицированные специалисты из Министерства внешней торговли, люди, которые понимали, как работает рыночная экономика. Потом я ушел из науки и перебрался в российско-французскую компанию, которая была посредником между академическим Институтом безопасного развития атомной энергетики и французскими организациями, занимающимися обеспечением безопасности атомных электростанций. Как я потом понял, главной целью создания этого предприятия было, скажем так, творческое использование ресурсов европейских программ, которые финансировали обеспечение безопасности российской атомной промышленности. Причем инициаторами творческого использования европейских фондов были именно французы, а не наши соотечественники.

Я оказался руководителем этой небольшой фирмы, она называлась «Центр качества и безопасности». Денег от французской и от русской сторон было, в общем, немного, выделили средства только на старт проекта, и деньги надо было где-то зарабатывать. Через одного из своих тогдашних знакомых я получил от Министерства энергетики заказ на разработку концепции развития страхования в области электроэнергетики. В начале 90-х подобное было нормой. Сейчас это выглядит дико, а тогда было в порядке вещей, чтобы люди, которые не имеют никакого опыта в страховании, не имеют к нему никакого отношения, писали концепцию развития серьезного бизнеса.

Я написал этот документ, он, насколько сейчас понимаю, был вовсе не так глуп и наивен, как можно было бы предположить. Там имелись вполне здравые мысли о разделении рисков между государством и частным бизнесом, о создании пула компаний, занимающихся страхованием, об удержании незначительных рисков внутри системы взаимного страхования предприятий энергетики. Примерно в это же время мне, как специалисту в области надежности электростанций, предложили перейти в страховую компанию «Энергогарант», созданную при РАО «ЕЭС России». Это была кэптивная компания, занимавшаяся страхованием предприятий энергетики.

Шел 1993 год. И первым моим местом было место руководителя отдела перестрахования. Это опять же достаточно странная с сегодняшней точки зрения ситуация, когда человек, пришедший с улицы, ничего не знающий о страховании, получает под свое руководство достаточно крупный блок бизнеса. «Энергогарант» был тогда номером три в России по объемам операций. Сейчас для того, чтобы стать руководителем перестрахования в третьей компании на рынке, надо 15–20 лет делать карьеру. Тогда же человек, пришедший с улицы, мог получить это место сразу, потому что кадров катастрофически не хватало. Не было специалистов, и затыкали дыры кем попало. Вот мной и «заткнули» направление перестрахования. Первый месяц я находился в со-

стоянии паники, потому что это действительно была абсолютно новая сфера деятельности, в которой я ничего не понимал, а надо было принимать ответственные решения, подписывать документы, принимать и переводить деньги по договорам — среди прочего, по рискам космического страхования. Но через месяц я уже мог внятно говорить на профессиональные темы с перестраховщиками, которые были моими визави в других компаниях, — складывать нужные слова в правильной последовательности. Мое первое обучение страхованию заняло около месяца.

Потом сменились акционеры компании «Энергогарант», пришла новая управленческая команда, и мои «познания» им понравились. Кроме того, у меня был научный багаж, до этого я занимался системными проблемами в энергетике, и вот, переложивши знания о системных проблемах на страхование, я мог и тут говорить какие-то умные слова в правильной последовательности. Вполне вероятно, что новые управленцы «Энергогаранта» понимали в этих вещах еще меньше, чем я. В результате я стал советником генерального директора и в этой должности проработал в «Энергогаранте» до конца 1997 года. Писал всякие концепции, посвященные развитию бизнеса, и они, как я сейчас понимаю, были тоже вполне себе на уровне. Там имелись, среди прочего, здравые мысли об организации продаж страхования корпоративным клиентам — о разделении функций продаж на «открытие дверей» и собственно страховую технологию, связанную с оценкой риска и определением условий договора. То есть технология страхования с одной стороны и с другой — психология отношений с клиентом.

В «Энергогаранте» у меня было достаточно много свободного времени, я мог его использовать для всякого рода страховых научных исследований. И я стал писать. Начинать с публикаций статей в страховых журналах. Мне было что рассказать, кроме того, я понимал, что такие статьи — PR для компании. Мне удалось «продать» руководству мысль о пиаре через написание серии научных статей, посвященных проблемам страхования. Мы публиковали буквально по несколько статей в месяц в разных изданиях. Потом люди с рынка мне говорили, что этот объем публикаций о разных проблемах страхования привел к тому, что об «Энергогаранте» стали думать как о серьезной, наукоемкой и продвинутой компании, которая понимает, что она делает, и вкладывает средства в исследования страхового рынка. В сумме мы издали, наверное, около сотни статей в разных страховых СМИ и две небольшие книжки по проблемам страхования.

По программе ТАСИС я несколько месяцев жил во Франции, работал в крупной страховой компании. Это был огромный, абсолютно новый, совершенно бесценный опыт. Я увидел, как работает крупная страховая компания, как вообще она дышит, как построен бизнес-процесс, как происходит прием рисков в рознице и в корпоративном канале, как устроены система взаимоотношений между различными уровнями управления и финансовая система внутри компании.

Во Франции меня заинтересовал страховой маркетинг. В компании UAP, где я оказался, существовала серьезная программа подготовки специалистов по части маркетинга. Мне подарили комплект учебников, которые использовались в местном корпоративном университете, я привез их в Россию (это было в конце 1996 года) и написал по мотивам этих материалов свою первую книжку о страховом маркетинге. Она была издана летом 1998 года, за пару месяцев до кризиса. У меня и до того было много публикаций, но эта книга стала первым крупным опытом в области изучения психологии потребителя страховых услуг. Литературы о страховании, о маркетинге в России не хватало, поэтому она пользовалась большим успехом. Да и сам материал был интересным: учебники, которые я привез из Франции, оказались очень увлекательными, с массой примеров из жизни. Все это сделало книжку достаточно приятной для чтения. Я считаю, что это, может быть, одна из лучших работ, которые я написал за всю свою научную карьеру.

В конце 1997 года я покинул «Энергогарант», меня пригласили в Ингосстрах, и с начала 1998 года я оказался на должности ведущего специалиста Центра стратегического анализа Ингосстраха. Это было исследовательское подразделение, которое занималось анализом страхового рынка — сбором информации, ее анализом, подготовкой всякого рода отчетов. Впервые я попал в коллектив, «заточенный» под анализ страхового рынка. Коллектив оказался профессиональный, хорошо подготовленный, и мне в нем было интересно. Именно там я начал заниматься вопросами моделирования рынка страхования, стал собирать и анализировать данные о рынке, начал писать первые модели. Вообще, Ингосстрах в конце 90-х годов являлся вершиной для карьеры любого страховщика. Это была лучшая компания на рынке, она делила первое место с Росгосстрахом по сборам премий. Великолепная профессиональная команда работала в компании. С одной стороны, там было много образованной, можно сказать, блестящей молодежи. И, с другой стороны, были ветераны страхового рынка, которые могли рассказать, как изменялись за последние 40 лет правила приема морских рисков на лондонском рынке. В компании сложилась очень демократичная, открытая атмосфера, ко всему прочему в Ингосстрахе хорошо платили, гораздо лучше, чем на рынке в целом. Был неплохой социальный пакет и масса прочих благ для сотрудников, — например, бесплатные поездки за границу, различные стажировки.

В Ингосстрахе того времени считалось неприличным опаздывать на работу. Сотрудники собирались в офисе без четверти девять, без пяти девять все были на месте. Прийти на работу в пять минут десятого мог себе позволить только человек, который в компании проработал лет двадцать, является крупным начальником и, в общем, он ветеран. В 9.10 или в 9.15 на работу приходил генеральный директор, и компания начинала активно трудиться. А уходили с работы, когда освобождались, то есть рабо-

чий день, по большому счету, был ненормированный, и это считалось нормальным, все привыкли к такому распорядку дня. Интенсивность труда была намного выше, чем в других местах, и никого это не напрягало, потому что люди понимали, что они работают на свой дом. Ингосстрах для тех, кто там работал, был домом, и работа доставляла радость, это правда.

Я, можно сказать, застал пиковый момент развития компании, когда Ингосстрах был абсолютным лидером рынка корпоративного страхования, хотя, с другой стороны, цифры были смешные. Я помню, наверное, в 1998 году мы рассматривали планы развития компании, и на тот момент сборы премии составляли 300 миллионов долларов. И мы считали, что это ну очень много — огромная сумма. Когда-то подобные сборы считались действительно огромной суммой, а сейчас лидер рынка собирает три миллиарда долларов. Тогда рынок был намного меньше, но работать все равно было интересно.

Со временем эта блестящее, выдающееся сообщество специалистов начало разваливаться. К сожалению, новая управленческая команда, которая пришла в Ингосстрах, решила, что тратить средства на поддержание коллектива — это излишество, что люди и так будут работать, что они никуда не денутся. Социальный пакет стал сжиматься, и команда начала распадаться. Сейчас по всему рынку в страховых компаниях существуют целые «колонии» специалистов, которые в свое время ушли из Ингосстраха. Той блестящей, выдающейся команды, к сожалению, в Ингосстрахе больше нет.

В Ингосстрахе я написал несколько работ о маркетинге в страховании и поведении потребителей на финансовом рынке. Они стали основой докторской диссертации по экономике, которую я защитил в НИФИ в 1999 году. Моим научным руководителем был Евгений Васильевич Коломин. По экономике я не прочитал ни одной книжки, мне было проще придумать все самому, чем искать ответы в книгах. Не знаю, стоит ли этим гордиться. Один коллега мне сказал, что читать много книг по работе — это трусость, а не читать вовсе — это наглость.

Работал я в Ингосстрахе до середины 2003 года. Моя последняя должность в компании была заместитель руководителя Информационно-аналитического центра. Там произошла история со сменой команды, которая занималась рекламой и пиаром, в общем, эта команда как-то рассосалась. К ней были разные неприятные вопросы относительно расходования денег. Я предложил конструкцию, при помощи которой можно было заткнуть возникшую коммуникационную «дыру». Это предложение было принято руководством компании, и мы создали единое подразделение, Информационно-аналитический центр, который, с одной стороны, должен был собирать информацию о рынке, заниматься анализом внешнего окружения компании и, с другой стороны, создавать поток информации, исходящей из Ингосстраха вовне,

распространять рекламу и пиар. В этой конструкции я оказался заместителем руководителя, который помимо аналитики отвечал еще и за пиар с рекламой.

Собственно рекламой я занимался мало, она была на мне чисто формально. Моей основной функцией был пиар Ингосстраха. Я неожиданно для себя оказался руководителем пиар-службы крупной компании. Это стало стрессом, потому что работа пиарщика — сплошной адреналин, а до того я был все-таки более привычен к размеренной жизни аналитика. Но здесь рабочий день начинался с вопроса: «Что у нас сегодня произошло? Что случилось?» Это сплошной бег с препятствиями через каждые 15 минут. Однако спустя какое-то время я вошел в этот ритм, и мне понравился ритм жизни пиарщика.

На тот момент я уже начал проводить довольно много социологических исследований, посвященных страхованию, инвестициям и социальным вопросам, — первое исследование я заказал в GFK в 1999 году. Когда я оказался в пиаре, мне удалось «скрестить ежа с ужом» и создать здесь новое направление — использовать научные и социологические исследования для того, чтобы производить информацию, контент, который был бы интересен СМИ.

Я поставил на поток производство исследований, предназначенных для публикации в СМИ, можно сказать, это был «аналитический пиар». В первый год у нас была сотня цитирований в газетах и журналах, потом две сотни, три сотни. С тех высот, которых мы достигли в Росгосстрахе, это, в общем, крайне малые цифры, потому что сейчас в СМИ появляются тысячи публикаций по результатам наших исследований. Тогда были сотни, но, в любом случае, это стало большим прорывом, огромным шагом вперед.

В середине 2003 года ко мне обратились хантеры, которые предложили рассмотреть возможность поработать на Росгосстрах. О Росгосстрахе я знал из всякого рода аналитических материалов, но было ощущение, что это какой-то непонятный, рассредоточенный организм, нечто похожее на медузу, с неопределенным центром управления. До меня доходили слухи о крайней бедности, в которой живет центральный аппарат Росгосстраха: маленькие зарплаты, нет ни машин, ни сотовых телефонов. Мы в Ингосстрахе не считали Росгосстрах своим конкурентом и исключали его при анализе рыночного окружения.

Мое первое близкое знакомство с ним состоялось в 2000 году, когда в Ингосстрах обратилась группа директоров филиалов Росгосстраха с целью перейти в Ингосстрах. Причем посредниками в этой потенциальной сделке выступали представители службы безопасности Росгосстраха. Они привели тех людей и сказали, что у них есть что продать. Тогдашние работники центрального офиса Росгосстраха пытались распродать компанию по частям. Я входил в команду, которая занималась анализом этих потенциальных предложений. Мы ездили в регионы, встречались с директорами фили-

алов, один из них долго работал в Росгосстрахе и сейчас уже умер, другой успешно работает по сию пору, третий был уволен за развал филиала. Тогда мне очень понравился подход одного из директоров к управлению своим филиалом: когда у него созрела картошка, он весь состав, включая агентов, выводил на свой огород, и они ее копали. А переговоры с ним велись в бане, заняли несколько часов и состояли в переходе из парилки к столу, от стола в парилку, и так вот несколько часов мы мигрировали, беседовали об условиях перехода его филиала в Ингосстрах.

Мое тогдашнее руководство решило, что приобретение этих кусков Росгосстраха — пустая трата денег, которая не стоит затраченных усилий. Я считал иначе. Мне казалось, что, несмотря на финансовые проблемы, у этих филиалов есть будущее, они способны при определенных вложениях стать интересными кусками бизнеса Ингосстраха в части розничной сети. У Ингосстраха на тот момент агентской розничной сети не было вообще, да и сейчас она достаточно слабая. Но к моему мнению никто не прислушался, посчитали, что это слишком дорого и не оправдывает вложений.

Предложение перейти в Росгосстрах на тот момент мне казалось рискованным: положение у Росгосстраха, как я знал, было не блестящее. Новая команда акционеров, которая туда пришла, была мне незнакома. Кто такой Хачатуров, я не знал совсем. Фасадом, лицом команды был Рубен Варданян, о котором я читал в газетах. Но мне предложили с нуля создать аналитическое подразделение, пообещали фактически карт-бланш, плюс к этому предложили более привлекательный социальный пакет, и я согласился. Вышел я на работу в Росгосстрах в первых числах сентября 2003 года.

Нечепан Владимир Григорьевич



директор филиала Росгосстраха в Вологодской и Свердловской областях, заместитель Генерального директора, старший вице-президент, руководитель Блока розничного страхования, пришел в Росгосстрах 10 сентября 2003 года, работает в компании по настоящее время

Первое образование получил в Высшей комсомольской школе при ЦК ВЛКСМ, окончил ее в 1985 году. Дальше учился и защитил в 1994 году кандидатскую диссертацию в Академии госслужбы при Президенте России. После этого значительный период моей трудовой жизни был посвящен негосударственному пенсионному страхованию — я работал в НПФ «Вологжанин», он был одним из первых пенсионных фондов в России. С 2001 года — в страховой компании Ингосстрах, а в 2003 году меня пригласили в Росгосстрах.

Сначала в течение почти трех лет я возглавлял вологодский филиал Росгосстраха, потом филиал Росгосстраха в Свердловской области, и вот четыре последних года работаю в центральном офисе.

Меркулов Олег Юльевич



с 17 декабря 2003 года по 22 апреля 2008 года — заместитель директора по продажам, директор филиала ООО «Росгосстрах» в Москве и Московской области

Закончил я Плехановский институт по специальности «Экономика промышленности» в 1985 году и сразу ушел служить в Советскую армию рядовым, у нас военная кафедра была только для девушек. По возвращении оттуда в 1987 году застал последние дни Советского Союза, работал в Минлесбумпроме и Госприемке Госстандарта. Практически сразу купил первый старый «москвич», открыл свой первый кооператив в 1989 году и начал заниматься производством и продажей продуктов питания, сервисными услугами.

В 1991 году я стал исполнительным директором Института экономических стратегий (ИНЭС), это был один из первых коммерческих негосударственных институтов в области экономики, в основном занимались макроэкономическими исследованиями для западных стран. Кстати, журнал «Экономические стратегии» до сих пор выходит, и главный редактор, а в прошлом и руководитель института, тот же — Александр Агеев. Очень серьезный экономический журнал, проект живет уже много лет, что приятно.

Потом снова была торговля, работа в ИНЭС дала много новых иностранных связей. Мы занялись импортом продуктов питания сначала из Восточной Европы, а потом и Западной и Америки. Я до сих пор помню, как приходила первая машина продуктов. Еще не было никаких таможенных пошлин, процедур. Практически на таможенном терминале отдавали ящик конфет или чего-нибудь из того, что везли. В то время у нас там были в основном кондитерские изделия. И все были счастливы.

Потом, во многом благодаря работе в ИНЭС, мне неожиданно предложили участвовать в конкурсе на получение образования в Австралии. В 1994 году уехал в Австралию, где в течение года учился бизнес-администрированию, практически за счет Мирового банка и австралийского правительства. Программа называлась APTEA. До сих пор каждый нечетный год проводится Конгресс участников APTEA в одной из стран Восточной Европы. В этом году, например, в Македонии. Вернулся в Россию

в конце 1994 года и практически сразу был приглашен работать в московский филиал банка «Петровский», где я возглавил департамент маркетинга.

После него практически всей командой мы ушли в другой банк, который назывался Кредитсоюзкомбанк, где я был зампредом правления, как раз по развитию и маркетингу, до 1999 года и параллельно курировал коммерческие проекты группы — это опять импорт, розничные сети, продукты питания. Потом получил приглашение из Альфа-банка и стал директором по развитию бизнеса в центре и на северо-западе России. В 2002 году ушел во Внешторгбанк, где стал заниматься межотраслевыми холдингами. И там уже совершенно неожиданно получил приглашение прийти в Росгосстрах на работу.

Я знал в то время о страховании немного: страховал свою машину, страховали свои грузы и поставки. Но самое удивительное было другое: я не знал, что такое Росгосстрах. Знал тогда Ингосстрах, РОСНО, но точно не знал Росгосстрах. Вообще для меня такой компании не существовало. Собственно говоря, когда уже пришел в компанию, это был ноябрь 2003 года, я понял, почему я не знаю, что такое Росгосстрах.



Саралидзе Вадим Александрович

с 24 июня 2004 по 6 февраля 2009 года —
руководитель Департамента маркетинговых коммуникаций,
заместитель Генерального директора

По образованию я музыкант, 12 лет в филармонии. В начале 90-х бросил это дело — решил, что, наверное, уже достиг своего высшего профессионального мастерства. Мне стало действительно неинтересно в музыке. Ушел в рекламу относительно случайно и довольно-таки быстро себя там нашел. Начинать действительно с чистой рекламы. У меня было небольшое частное агентство, называлось «Арт-Основа». Я безусловный практик, на своих ошибках и успехах получил какие-то наглядные уроки, понял, как надо, а как не надо делать. Эксперименты за счет рекламодателя — это, наверное, самая приятная вещь.

К концу 90-х я уже был сильным профессионалом в своем деле и начал заниматься выборами. Мы провели несколько губернаторских предвыборных кампаний. В Рязани победили, там была интересная работа, в штабе вообще собрались удивительные люди. У меня представителем в избиркоме был отставной офицер, подполковник. Я проводил утреннюю и вечернюю планерки, утренняя начиналась с того, что я ему ставил задачу. Дядьке было крепко за 70 лет, он просто приходил ко мне и четко докладывал, а я ему давал указания по распределению рекламного времени в рекламном блоке. Мы старались поставить своего кандидата в нужное нам, удобное время. Вечером он мне докладывал, что сделано то-то и то-то. Это были выборы, когда действительно нужно было победить, действительно были честные результаты, действительно была борьба. Шла борьба если не идей, то личностей.

Помимо этого у нас был интересный проект по информационной поддержке Федерации дзюдо России. Я довольно плотно занялся спортивным маркетингом, который мне очень понравился. На своей шкуре испытал, что такое организация и проведение Президентского кубка по дзюдо.

Выборы — высокооплачиваемая работа, но я четко понимал, что эта работа ненадолго. В конце 90-х уже было понятно, что эта история скоро «захлопнется», поэтому надо было как-то переходить к другой истории.

Мой товарищ Юрий Носенко какое-то время работал в Росгосстрахе. Как-то мы с Юрой пересеклись, пили кофе, и я сказал, что вот-вот закончу выборную деятельность и подумываю о смене работы. Он ответил: «Слушай-ка, а у нас в Росгосстрахе интересно». Я пошутил: «Да ладно, что там... Это же Гос, Рос, Росгоссужас, а у меня и спорт, и выборы». Он возразил: «Забудь, все поменялось, другие акционеры, другие люди, другой драйв».

Я сбросил Юрию свое резюме и был чрезвычайно удивлен тем фактом, что буквально в течение нескольких дней мне позвонила помощница Рафаела Минасбеяна и назначила встречу. Раф мне понравился сразу, сначала мы вспомнили множество общих знакомых, хотя напрямую с ним никогда не сталкивались. Ему понадобились крепкие рабочие руки в Департамент массовых коммуникаций. Я появился в Росгосстрахе в июне 2004 года.



Михайленко Илья Николаевич

с 8 июля 2004 по 2 февраля 2009 года —
вице-президент, руководитель страхового блока,
заместитель Генерального директора,
руководитель корпоративного страхования,
советник Генерального директора

Я закончил Московскую финансовую академию в 1992 году, специальность «Финансы и кредит». С 1990 по 1992 год работал в Ингосстрахе, перевелся на вечернее отделение, чтобы работать. Трудился в управлении страхования имущества иностранных граждан. Изначально это управление занималось страхованием транспорта и имущества, принадлежащего физическим лицам, потом оно преобразовалось в департамент автострахования. С 1992 по 1998 год я работал в страховой компании «Россия», сперва как начальник отдела автострахования, потом стал руководителем управления автострахования, членом правления компании. Был также членом совета директоров дочерней компании, которая занималась ремонтом автомобилей. В 1998 году, когда «Россия» была куплена Ингосстрахом, я и еще группа товарищей, порядка сорока человек, перешли в компанию «Ренессанс». Переход этот пришелся ровно на кризис.

Сначала в «Ренессансе» я также отвечал за автострахование, потом стал первым замом генерального директора, а в 1999 году — генеральным директором компании «Ренессанс Страхование». Я там проработал до 2004 года. И в этот период мы познакомились с Дániлом Эдуардовичем Хачатуровым — мы работали со «Славнефтью» как с клиентами. Я фактически был аккаунт-менеджером «Славнефти» и общался с Дániлом на тему страхования.

Когда в 2004 году я ушел из «Ренессанса», то позвонил Дániлу и сказал, что освободился. Мы встретились и за один раз обо всем договорились. Я пришел в Росгосстрах сначала в качестве советника. Потом ситуация в компании быстро изменилась, и было принято решение о создании Блока страхования, который я и возглавил. Задача состояла в технологической поддержке продаж страховых продуктов.

Якимишен Кирилл Григорьевич



вице-президент ООО «Росгосстрах»,
заместитель директора по страхованию филиала Росгосстраха
в Москве и Московской области,
пришел в Росгосстрах 22 марта 2005 года,
работает в компании по настоящее время

В страховании я попал, как и многие, достаточно случайно. Это был второй курс Финансовой академии, факультет МЭО, что вообще никак со страхованием не связано. Очень хотелось работать, и как-то получилось, что я попал страховым агентом в компанию «РЕСО», она еще «РЕСО-НАУКА» называлась. Причем сразу стал заниматься страхованием юридических лиц. Потом пришел в «РЕСО» на постоянную работу, занимался перестрахованием. В 1994 или 1995 году перебрался к Разуваеву в «Россию», где трудился в отделе перестрахования до 1997 года. Академию закончил тоже в 1997 году.

Перестрахование хорошо тем, что здесь тебе нужно знать все виды страхования. Это коммуникативный вид бизнеса, ты должен и свое пристраивать, и на чужом зарабатывать, это постоянные контакты, общение. Потом Ингосстрах купил «Россию», а я в 1997 году женился, написал диплом и уволился. Какое-то время проработал в компании «Жива», а потом перешел в «Ренессанс Страхование» заниматься перестраховочным бизнесом. Это был январь 1998 года. «Ренессанс» — очень прозападная компания, профессиональная. И, к сожалению, не всегда прибыльная. Туда же пришел Илья Михайленко, мы с ним были знакомы еще по работе в «России». Он пришел со своей командой, с бизнесом, ну и через год стал генеральным директором компании.

В «Ренессансе» я работал с января 1998 года по март 2005 года — семь лет. Я начинал заместителем начальника отдела перестрахования и уже через полгода стал начальником отдела. Потом помимо перестрахования ко мне перешел департамент транспортного страхования, а также страхование от несчастных случаев. И уходил я оттуда с должности заместителя генерального, который отвечал за перестрахование, транспортные виды страхования и страхование от НС. Это примерно то, чем занимаюсь и сейчас.

В Росгосстрах меня звали и в 2002 году, и в 2003 году звонили. То есть каждый год были какие-то звонки, разные предложения, хотя бы просто поговорить. Первый

раз серьезный разговор о Росгосстрахе состоялся в 2004 году, когда Илья уже покинул «Ренессанс». Меня в «Ренессансе» в принципе все устраивало, но было понятно, что «Ренессанс» всегда будет средней компанией, то есть в лидеры она не попадет никогда, несмотря на то что там работали очень светлые головы. В Росгосстрахе мне предложили заниматься методологией андеррайтинга. Я ответил, что этим заниматься, конечно, не готов. Писать я ничего не буду, просто не могу, это не моя сильная сторона. Моя сильная сторона — бизнес и люди. И в марте 2005 года я вышел в Росгосстрах заниматься андеррайтингом имущественных видов страхования.

Хачатуров Сергей Эдуардович



исполнительный директор ОАО «Росгосстрах»,
пришел в Росгосстрах 4 апреля 2005 года,
работает в компании по настоящее время

Я закончил Московскую академию экономики и права в 1997 году. Моя специальность — юриспруденция, юрисконсульт внешней торговли. Затем работал в «Ассоциации Гранд». Это были заправки в Москве. Стал финансовым директором, занимался развитием бизнеса, развитием нефтепереработки. Интересный бизнес. Я пришел, когда существовало только 23 заправки, а когда уходил — их было 64. «Ассоциация Гранд» являлась третьей независимой сетью в Москве.

После ухода из бензинового бизнеса встал вопрос, чем я буду заниматься? О Росгосстрахе я узнал из газет. Считал, что Росгосстрах находится в плохом положении. Потом, когда посмотрели, действительно увидели, что финансовое состояние компании было не очень. Данил поставил мне задачу: нужно выходить в Росгосстрах и заниматься урегулированием убытков, потому что проект ОСАГО дал хорошие результаты. Уже к концу 2004 года Данил, как я понимаю, пришел к решению, что без построения серьезной системы регулирования убытков Росгосстраху будет тяжело.

Сначала мне казалось, что это какая-то странная тема, но, с другой стороны, уже тогда я понимал, что такое страховой бизнес, мне были понятны некие плюсы и минусы. Я осознавал, что это очень тяжелый бизнес с точки зрения масштабов страны. Очень много требовалось сделать, чтобы получить какой-то конечный результат. В отличие от торговли бензином, в страховании работаешь в два раза больше, а получаешь в два раза меньше.

Росгосстрах — я вообще не знал, что это за компания. Я даже знал компанию «Подмосковье», а о том, что есть такая компания «Росгосстрах», я в принципе мог никогда не узнать, но в районе, где мы жили, было страховое агентство Росгосстраха. И на здании висела такая старая черно-желтая советская вывеска. Я порой думал: интересно, живы они или нет? Считал, что это какая-то организация типа ЖЭК. А потом, когда увидел, что идет приватизация, даже не очень понял, о чем речь. Я сначала решил, что это вообще приватизация чуть ли не недвижимости, которая осталась от этой компании. Потом, когда я рейтинг посмотрел, само ОАО «Росгосстрах» было на 51-м или 53-м месте, а «Подмосковье» стояло выше. Но я тогда деления Росгосстраха не понимал.

Торбахов Александр Юрьевич



с 7 апреля 2005 по 14 февраля 2008 года —
вице-президент, руководитель Блока страхования жизни

Первое высшее образование — Московский авиационный институт. Когда учился на третьем курсе, понял (это был 1990 или 1991 год), что страна разваливается, а авиационная промышленность уже развалилась. Было ясно, что инженером уже не быть, и за компанию с другом решил поступать в МГИМО. Поступил со второго раза и потом два года учился на дневном параллельно в МГИМО и в МАИ, ездил по Москве туда-сюда. Соответственно, у меня два первых образования получилось: Московский авиационный и МГИМО.

Когда учился в МГИМО, начал работать в банковском аудите, два года провел в американской фирме с достаточно жесткими стандартами ведения бизнеса. После МГИМО попал в «Ринако-плюс». В то время это был лидер фондового рынка, они делили с «Тройкой Диалог» первую-вторую позицию. Я был там менеджером управленческого учета и риск-менеджером.

Во время кризиса 1998 года компанию продали «Никойлу», и я попал в «Никойл». На базе «Ринако-плюс» был создан департамент фондовых операций, и мы продолжали заниматься тем же уже «под зонтом» «Никойла». Постепенно я дорос до финансового директора всего «Никойла». Потом мы приобрели Автобанк, Промышленно-страховую компанию, банк «Уралсиб». Все это было слито воедино, и была образована финансовая корпорация «Уралсиб». Совсем недолго был в ней первым вице-президентом по рознице.

Я ушел из банка, потому что у меня пропало взаимопонимание с владельцем. Тогда мне позвонил Данил Хачатуров и просто меня спросил, не хочу ли я встретиться. Меня ему порекомендовали из McKinsey. В первый раз я встретился с ним в ноябре или декабре 2004 года. Когда шел на встречу, споткнулся о порог, упал прямо в офисе и подумал, что это, наверное, не очень хороший знак, но все обошлось. Данил сначала мне предлагал работу не в сфере страхования жизни. Речь шла о финансах, но я сказал, что мне это неинтересно, я не хотел возвращаться в бэк-офис финансовой компании. Объяснил, что меня больше интересуют бизнес-проекты. Не знаю, имел Данил заготовки для этого или нет, но он ответил: «Давайте займемся страхованием жизни».

КАК ЭТО БЫЛО ДО НАС



Мы плотно строили свои отношения с населением, доходили буквально до каждого страхователя. И люди нам верили.

Н. Новиков

А потом центр уже не мог управлять, как надо, а на местах началась ужасная растащилка.

А. Коростелева



КАК ЭТО БЫЛО ДО НАС

Н. Новиков

Я ушел на фронт из девятого класса. Когда вернулся с войны, вышел на работу в Госстрах в июне 1946 года. В общей сложности 62 года я отработал без выходных, прошел всю школу, начиная от агента. В 1956 году закончил финансово-кредитный техникум, потом пошел в Московский финансово-экономический институт, учился заочно и закончил его в 1961 году.

Сперва работал участковым инспектором, потом меня направили на трехмесячные курсы ревизоров областных управлений Госстраха, которые я успешно по всем предметам закончил. Мне тогда предложили работу в областном управлении, но я отказался, и меня направили начальником в Перемышльскую инспекцию Госстраха. Закалка фронтовая да плюс подготовка страховая, конечно, положительно сказались на результатах работы района. Мы вышли в число передовых. За досрочное выполнение плана (я в третьем квартале завершил годовой план 1948 года) был премирован месячным окладом в сумме 700 рублей, это 70 рублей на более поздние советские деньги. Оклад у меня был 690 рублей.

Когда я работал инспектором, мой участок всегда был первым, а когда я возглавил инспекцию, она тоже достигала высоких показателей и стала одной из первых в области. Это послужило причиной моего перевода в областное управление. В областном управлении я возглавлял ревизионную работу, потом — личное страхование, а 26 января 1967 года был назначен начальником Управления Госстраха по Калужской области. И в этой должности проработал почти 37 лет.

После войны Госстрах входил в систему Министерства финансов и являлся как бы придатком Минфина. Минфин всегда считал нас вторым сортом, наша заработная плата всегда была на 10% ниже, чем у работников финорганов. Мы не имели своих помещений, ютились в комнатухах, арендовали помещения.

К. Удалова

Но мы, «люди второй категории», тем не менее держались дружно.

Н. Новиков

В районе у меня было три участковых инспектора, счетовод и бухгалтер, то есть вместе со мной всего шесть человек. Была лошадь, но, конечно, все инспектора до места в основном пешком добирались, на попутных подводах или грузовиках. Население района составляло порядка 12 тысяч человек, было 130 колхозов — на каждого инспектора приходилось по 35 и более колхозов. Окладное страхование с населения собирали налоговые агенты, относившиеся к райфинотделу. Помимо сбора налогов и обязательной страховки они одновременно являлись агентами-совместителями по проведению добровольного страхования. Что касается обязательной страховки в городах, то ее собирали страховые агенты. За это они получали 2% от собранной суммы.

А. Коростелева

По обязательному страхованию, включая страхование имущества граждан, платежи собирали и страховые агенты, и сельская администрация (тогда это были сельсоветы), они же собирали налоги. А по городской местности собирали мы сами — агенты, инспектора.

К. Удалова

В 1948 году меня приняли в Госстрах Московской области инспектором. Почти сразу назначили старшим экономистом. Мне люди очень понравились, хотя на первых порах было сложно. Я же работала со старшими инспекторами районов, и мне приходилось им планы спускать, воевать с ними, доказывать, что они имеют возможность его выполнить. Я выставляла им план по обязательному окладному страхованию — это имущество, страхование строений, страхование животных граждан.

Моя работа понравилась начальнику Главного управления Госстраха России, у них освободилось место, и он сказал: «Давайте эту девочку» — ну я же тогда молодая была, мне было 23 года. В 1950 году меня перебросили в Главное управление Госстраха РСФСР. Сначала я работала в плановом отделе, а потом с передвижением кадров меня назначили начальником отдела штата, смет и снабжения. Мы утверждали штатное расписание по 73 регионам, определяли зарплаты по шкале и по штатному расписанию. Кроме того, я распределяла фонды, — например, занималась распределением фондов на сено для лошадей.

С. Агафонова

Я всегда пыталась найти в людях положительные черты, и это было нетрудно: мне везло работать с умными, грамотными, образованными людьми, любящими свое дело. Это были просто необыкновенные люди. Я пришла в Госстрах девчонкой. Мне

лет-то было сколько? 28 лет. Они мне, конечно, прекрасную школу дали — тогдашнее руководство Госстраха и мои старшие коллеги.

Среди них могу назвать Клару Германовну Удалову — человека с активной жизненной позицией. У нее мужской склад ума. Я говорю «мужской склад ума» не потому, что мужчины умнее, а женщины глупее, а потому что у них иная, более жесткая логика, иные подходы к вопросам. И я, наверное, тоже не очень мягкий человек по жизни. Была бы мягким, думаю, ничего бы у меня не получилось. А Клара Германовна внедряла хозрасчет в страховании в Российской Федерации, именно она это сделала. Она впервые ввела автоматизацию, когда мы получили первые огромные ЭВМ. Это она была инициатором перевода сотрудников с лошадей на автомобили.

В. Трифонов

Я начал работать в 1964 году в должности инспектора Госстраха в городе Ковылкино с окладом 62 рубля 50 копеек. Я получил первую зарплату и купил раскладной стол на кухню, он как раз стоил 40 рублей, а 20 рублей у меня еще осталось.

У нас действовала очень стройная система. Существовал старший инспектор, он был начальником инспекции Госстраха в районе, аналога сегодняшнего страхового отдела. Наш район делился на семь участков, в районе было семь инспекторов. Моя территория как инспектора включала шесть сельских советов, у меня было до десятка агентов на 2200 дворов. На одного агента приходилось примерно 300–350 дворов, вот так. Работа инспектора состояла в основном в учете объектов обязательного страхования. Я делал начисление платежей обязательного страхования по хозяйствам граждан, ну и занимался работой по развитию добровольного страхования населения в сельской местности. Кроме этого, работа заключалась в добровольном страховании посевов и страховании сельхозтехники в колхозах. Я также занимался страхованием имущества сельпо — сельских потребительских обществ.

На каждого инспектора была лошадь. Лошадям выдавали кавалерийские нормы овса, сена, а нам давали санки и выездную тележку. Была общая конюшня на три организации — райфинотдел, Госстрах, райисполком, там было 50 или 60 лошадей. Я с лошади пересел на машину только в 1974 году, когда уже был начальником районной инспекции Госстраха. Всем тогда раздали машины, от района и выше. Вообще наша работа была связана с ходьбой, ведь не всегда были лошади, большую часть дороги инспекторы и агенты проходили пешком.

С 15 июня 1975 года меня назначили заместителем начальника Управления Госстраха по Мордовской АССР. В 1976 году я стал начальником Управления, а в 1979 году нам резко увеличили план: по страхованию жизни рост был определен в 20%, для нас это была катастрофа. И я пошел к заместителю начальника Главного управления, Удаловой Кларе Германовне, говорю: «Вот так и так, открутите». А она спрашивает: «А по-

чему я тебе должна открутить план?» Я отвечаю: «Ну, вы понимаете, у нас дорог нет во все». — «А как вы докажете?» Я говорю: «Ну, вот посмотрите баланс». 13 лошадей у нас было к тому времени. В 1979 году в Госстрахе Мордовии было 13 лошадей, а по России в Госстрахе было всего 65 лошадей.

Н. Новиков

Совместителей у нас было довольно много. В районе имелось 30 с лишним сельских советов, в каждом сельском совете — порой по два, по три колхоза. Одна деревня — один колхоз, независимо от того, какая деревня — 100 или 15 дворов. И на каждый сельский совет был штатный работник — налогово-страховой агент. Он заработную плату получал в райфинотделе. Отчитывался по налогам перед бухгалтерией налоговой инспекции, а по страховым платежам — перед инспекцией Госстраха. Его комиссионное вознаграждение было всегда приличное, иной раз оно доходило до 100 рублей, а то и больше. Налоговые агенты находились в штате районного финансового отдела, их порой даже ругали, что они не тем делом занимаются — страховая комиссия была большой и отвлекала от основной работы. Они даже, бывало, тайно эту работу вели. А что касается освобожденных агентов (мы их так называли), которые работали лишь в Госстрахе, то их было в те годы у меня четыре человека.

Конечно, людей было маловато. К тому же транспорта не хватало, агентам приходилось ходить пешком, хотя тогда мы считали, что 10–15 километров — это не расстояние. Это сейчас люди уже считают, что если идти два километра — это много. А тогда мы 15 километров — ноги в руки и шагом марш!

В апреле 1950 года меня перевели в областной аппарат, где я первоначально был ревизором. Областной аппарат составлял всего 16 человек. Порой человек из командировки приезжал, сдавал отчет и на следующий день уезжал обратно в командировку. Люди того периода были безо всякого нытья, понимали сложности и трудности. Потом стало несколько лучше, штат областного управления Госстраха возрос до 30 человек, а спустя некоторое время стал еще больше.

В. Трифонов

В 1968 году меня назначили на должность начальника инспекции Госстраха по Ковылкинскому району. И что характерно, все инспекторы были мужчины, в основном бывшие кадровые военные, фронтовики. Я был среди них просто сосунком. Запомню у меня работал Кудашкин Степан Васильевич — бывший политрук роты. Живцов Яков Игнатович политруком в морской пехоте был, ну и так далее, все семь человек. Все военные, никаких женщин там вообще и близко не было. Люди, с которыми я работал, были легендами. Военные, очень дисциплинированные, очень жесткая су-

ществовала дисциплина. Даже агентов иногда били. Если ты опоздал на совещание, знаете какие приходилось слышать выражения? Вы таких не слышали вообще. Говорили: «Эх ты, политический недоносок, агент».

Агентами работали тоже в основном мужчины. Женщины были совместителями, счетоводами-кассирами, секретарями сельских советов. Так они получали 60 рублей, а по страхованию зарабатывали до 120. Они бросали свои секретарские, счетоводческие дела, занимались страховкой, потому что у них был интерес. А с середины 70-х годов женщины в Госстрахе начали вытеснять мужчин.

У нас в республике начали развиваться предприятия, в райцентрах появилось новое производство, начали в совхозах и в колхозах денег больше платить, мужчины пошли на производство. А у нас был 80 рублей оклад, с мая 1965 года — 82 рубля 50 копеек. Канашский финансово-экономический техникум готовил кадры, и в год мы принимали на работу в Мордовский Госстрах до 20 человек. Уже в основном девушки шли. Они становились инспекторами, экономистами или бухгалтерами. До 1964 года у нас были счетоводы, они и счетоводами были.

А. Коростелева

Окончив финансово-экономический техникум с пятеркой по специальности «Страхование», я начала свою работу в качестве участкового инспектора (сейчас это МАГ — менеджер агентской группы) в районной инспекции Госстраха Ивановской области. В «поля» (как сейчас говорят) мне нужно было выходить и выезжать очень часто (чаще, конечно, пешком, по 8–12 километров приходилось проходить за день). Моя группа агентов наполовину состояла из совместителей, и у них имелись «хвосты» по выполнению плана. А я принимала меры. Мне было 18 лет, я годилась каждому либо в дочки, либо во внуки. Но ответственность за выполнение плана, несмотря на юность, меня обязывала держать дистанцию. Как молодая учительница, я учила агентов, ходила с ними по селам, деревням и поселкам, участвовала в возобновлении договоров страхования, в заключении новых, контролировала и добивалась отличных результатов.

Моя карьера в Госстрахе успешно двигалась вперед и вверх: через два года меня перевели на должность старшего инспектора инспекции Госстраха в городе Иваново, затем на должность старшего ревизора в областное управление Госстраха. После окончания (без отрыва от работы) финансово-экономического института и получения высшего образования меня назначили (мне было почти 24 года) руководителем самой крупной инспекции Госстраха в Иваново. Я хорошо помню — это был коллектив почти 150 человек, в том числе около 100 страховых агентов. Испытание оказалось не для робких. Я еще была юной, однако приходилось управлять коллективом и выполнять большие планы. Это стало для меня школой, не побоюсь сказать, школой мужества. Надо было «быть» или «не быть» — другого не дано.

Вместе с назначением на должность авторитет автоматически не приходит, его надо заслужить, иначе успеха не видать. Коллектив не простой, сложный. Одновременно выстраивала взаимоотношения с районной властью города, где находилась инспекция. Никто меня за ручку не водил, все следовало самостоятельно решать. Наш коллектив постепенно добился успеха, в том числе мы несколько раз становились победителями социалистического соревнования среди финансовых и страховых работников РСФСР.

Среди наших агентов всегда было больше женщин. Мужчины в основном руководили инспекциями Госстраха. Много мужчин работало в самом правлении Госстраха, на всех руководящих должностях. А среди агентской сети имелись мужчины, но большую часть (80–90%) составляли женщины. По крайней мере, у нас, в Ивановской области. Может быть, у нас такая «бабская» область, не зря же Иваново называли «Городом невест».

В. Трифонов

Маловато платили, но премия была интересная. Если я на участке выполняю план по добровольному страхованию за счет сельпо и колхозов, а вся инспекция Госстраха не выполнит, то я, как участковый инспектор, получал премию. А руководство инспекции не получало — начальник и главбух не получали, другие сотрудники тоже не получали.

С 1936 по 1985 год в системе страхования был установлен предел по зарплате: в сельской местности агент, как ни паши, не получал больше 120 рублей, а в городе — 180 рублей, и все. И этот предел в получении комиссионного вознаграждения был отменен лишь в 1985 году. После этого начался своего рода бум, хорошие агенты могли получать и 500, и 600 рублей. А до этого — 180 рублей максимум. Но мы очень ловко поступали. Квартал проходит, смотришь — у агента уже нет интереса. Мы у него отнимали его участок по страхованию жизни, оставляли ему зарплату до 140 рублей, и он вынужден был следующий квартал зарабатывать еще 40 рублей, новые договора заключать. Хотя нарушали закон, потому что нельзя так было делать. Участок — это рабочее место агента. А мы передавали его договора другим агентам, за счет этого создавали новые участки и развивали страхование.

А. Коростелева

Когда я работала начальником инспекции Госстраха Фрунзенского района города Иваново, точно так же мы делили портфели агентов, создавали новые агентские участки и развивали дальше страхование. Агент должен работать на развитие. Если он застаивается, это уже не работа.

А. Камалов

Я возглавил филиал Росгосстраха в Татарстане в 1983 году, 8 декабря. Сразу пришлось выехать на полуторамесячные курсы подготовки в Москве. Начальник главного управления любил подводить итоги года в одной из союзных республик. Мы были и в Ташкенте, и в Алма-Ате, и в Ашхабаде, и в городах Сибири. Обмен опытом дал большой толчок нашему развитию. У нас в Татарстане было 75 подразделений во всех районных центрах, в больших городах, на крупных предприятиях и в крупных населенных пунктах.

Я в течение первого года объехал все филиалы, при этом никого не предупреждал, что я туда приезжаю. Инкогнито мне удалось «подсечь» бездельников, выпивох. Лечить пьющего — бесполезная затея, это потеря времени, страдает коллектив, страдает общее дело. С трезвым человеком проще, его можно подучить, а пьющий — неуправляемая личность.

Минфин России скрупулезно следил за подбором кадров, поэтому заполнять приходилось нужные и ненужные должности. Например, в пяти районах одновременно существовали городская и сельские инспекции — по районам и по городу. Одиннадцать участковых инспекций мы сократили, слили с головными, а поступление платежей, наоборот, увеличилось. Нас это радовало, конечно, и оправдывало наши решения.

С тех пор инфраструктура, дороги и связь улучшились, что позволило еще кое-где сократить людей. Агентов в то время было 3200–3800, 1250 штатных работников, только аудиторов было 25 человек.

Помимо Управления Госстраха существовало еще управление по городу Казани, там был аппарат в 19 человек для 7 районов, для 7 инспекций. Через пару лет по моей инициативе я слил это управление с центральным аппаратом — нет необходимости дублировать в Казани аппарат управления, в том числе счетный аппарат, ревизоров, бухгалтерию.

Сборы в 1983 году составили 11 миллионов рублей, по нынешним временам маленькая цифра. Но оклад начальника Управления Госстраха по республике составлял всего 150 рублей, министр финансов добавлял еще 25 рублей как поощрение для человека, перешедшего с партийно-советской работы, получалось 175 рублей. Поэтому на фоне тогдашних зарплат эти сборы были большими, реальными.

В. Трифонов

В 1985 году ввели бригадный метод работ страховых агентов: бригадир и 7 агентов, причем бригадир получал 10% от премии агентов. Я помню, была у нас бригада имени XVI съезда КПСС в инспекции Госстраха по Темниковскому району, она была в то время одной из лучших.

А. Коростелева

У меня в районе было 15 бригад, по 6 агентов каждая бригада. Мы при планировании определяли план каждому агенту, каждой бригаде, добивались его выполнения.

В. Трифонов

Это сейчас видов страхования много, а тогда их насчитывалось-то всего пять: строения, имущество, транспорт, животные, НС с «жизнью», вот и все. Обязательным в то время было страхование строений, животных в хозяйствах граждан. Свиньи — старше года; овцы, козы — старше года; крупный рогатый скот — от 6 месяцев и старше.

От 6 месяцев до года — одна тарифная ставка, от года и старше — другая. По животным: по крупному рогатому скоту — 4 рубля 50 копеек, по свиньям — 3 рубля 50 копеек со 100 рублей страховой суммы. Корова стоила 160 рублей, 40 рублей — коза и овца старше года, свинья — 90 рублей, лошадь — 160 рублей.

Страхование недвижимости и сельскохозяйственных животных населения было обязательным с апреля 1940 года по закону «Об обязательном окладном страховании имущества граждан». Мы делали оклад для каждого частного хозяйства. Страховались строения и животные, и получался на хозяйство некий налоговый оклад.

Мы участвовали в сборах оклада, агент и инспектор могли его собирать, хотя в основном этим занимались счетоводы-кассиры в сельских советах, если сельский совет большой, а если маленький — собирал секретарь сельсовета. В сельский бюджет шли 10 % от сборов по добровольному страхованию, и 50 % — от обязательного. Там градация была, и в районные бюджеты, и в сельские советы шли отчисления. Из-за этого у сельских и поселковых советов поддерживался очень большой интерес к развитию страхования. А агенты жили в основном за счет добровольных видов страхования.

Частные дома страховали. Живет в доме кто или не живет, крышей покрыл — все, дом подлежит обязательному страхованию. Учет объектов окладного страхования проводили до 15 марта. Нормы были — 1 рубль 20 копеек со 100 рублей страховой суммы по строениям.

К. Удалова

Обязательное страхование в колхозах ввели значительно позднее. А тогда в колхозах было только добровольное страхование посевов, животных, строений. И было у нас еще добровольное страхование потребительских коопераций.

В. Трифонов

Добровольно страховали имущество колхозов, посеvy озимых, яровых. Страховали всю сельхозтехнику — комбайны, трактора, машины, культиваторы, сеялки. А с 1969 года страхование колхозов стало обязательным — и имущества, и посевов, всего. Постановление правительства было в августе 1967 года, а фактически урожаем страховать начали в 1969 году. Помню, в 1972 году случилась тотальная засуха, ну, конечно, не такая сильная, как в 2010 году. Мы с колхозов республики собрали 15 миллионов страховых платежей, выплатили мы 32 миллиона, убыточность была 200 с лишним процентов.

Н. Новиков

Добровольное страхование строений у нас ввели в 50-х годах. А до этого добровольно можно было страховать только домашнее имущество. Но сами представляете, какое имущество было у крестьянина. Самодельная лавка, стол, шкаф, гардероб, разная домашняя утварь и так далее. Но мы всегда убеждали и доходчиво доводили до понимания каждого страхователя, что горит дом — горит все, и вся утварь. Мы разъясняли людям, что страхование имущества — это примерно то же самое, что и страхование строений. Люди страховали имущество, но понимали, что они страхуют дом.

В рамках обязательного страхования строения были застрахованы в пределах 40 % их действительной стоимости по ценам 1939 года. Страховая сумма была довольно-таки маленькая — по 300, 400, 500 рублей на строение. Поэтому и платеж был небольшой. Сборы с одной семьи получались небольшие — рублей 70, 100 в год, не больше. Это 7–10 поздних советских рублей. Появлялась возможность работать без недоимки. А людям, которые временно находились в трудных экономических условиях, местные Советы народных депутатов предоставляли льготы с платежей. Самым бедным страхование предоставлялось бесплатно.

После пожара, конечно, восстановить строение на возмещение, полученное по обязательному страхованию, было просто невозможно. И в этой связи мы активно проводили добровольное страхование домашнего имущества и недвижимости. Когда строения были застрахованы по обязательному страхованию плюс по добровольному страхованию имущества, в случае страхового события человек получал приличную страховую сумму, за счет которой имел возможность приобрести сруб, решить главную проблему — восстановить свое жилье.

В послевоенное время люди, несмотря на свою бедность, активно участвовали в обязательном страховании. Крестьянство было довольно бедное, но, надо сказать, оно все-таки держалось, кормило горожан. Крестьяне имели свое хозяйство, по 30–40 соток земли, сажали картошку. Продукты питания они продавали на рынках, так что деньжонки у них какие-то водились. Я бы сказал, хуже выглядели люди в го-

родах, которые получали заработную плату, а цены на рынке были очень высокие. На месячную заработную плату не всегда можно было купить мешок картошки. Несмотря на разруху после войны, в стране соблюдался порядок, дисциплина, народ был нацелен на восстановление народного хозяйства, восстанавливались колхозы. Чувствовалось, что жизнь набирала силу, набирала обороты. Агентам приходилось душу всю выкладывать перед людьми, убеждать человека в необходимости страхования. Человек понимал и со вниманием выслушивал агента, и, несмотря на бедность, он все-таки участвовал в страховании.

У нас охват хозяйств граждан по добровольному страхованию имущества в ряде районов доходил до 50–80%. Страховали коров, потому что коровы для крестьянина были основой жизни. Он продавал молоко, за счет этого находил деньги и все-таки страховал кормилицу-корову. Страхование домов было признано народом, его называли «пожарным страхованием». Была у нас такая поговорка: дед умирал, а бабке наказывал: «Слышь, баб, уж что-что, а пожарные плати». В связи с пожарами, которые в 2010 году прошли в лесах, президент Дмитрий Медведев сказал: «Надо ввести обязательное страхование». Я это, конечно, приветствую, его надо в обязательном порядке вводить. Оно и раньше служило народу и народом было оценено достойно.

От собранных платежей всех видов имущественного страхования 15% отчислялись на превентивные мероприятия, на предупреждения страховых случаев. За счет этих средств в области, во всех сельских районах были построены пожарные депо с оборудованием, пожарным инвентарем и транспортом. В деревнях устраивались водоемы, которые служили для противопожарных целей. В районах строились ветлечебницы, ветеринарные бактериологические лаборатории. На наши средства проводились мероприятия по борьбе с заболеваниями животных. В плане превентивных мероприятий была проделана огромная работа. Эти пожарные депо и ветлечебницы стоят на российской земле до сих пор, это памятники советскому Госстраху.

К. Удалова

В российском Госстрахе у нас было не больше 100 человек в центральном аппарате. А по стране — тысячи сотрудников, конечно, но при этом штатных работников было не так много. А агентов около 45 тысяч. Агенты делились, в свою очередь, на штатных и нештатных. Штатные работали в инспекции, их трудовые книжки лежали в Госстрахе, они состояли на учете в партийной организации, профсоюзе. Это были штатные работники с правом голоса наравне с инспекторами. Вот такая существовала структура.

Начисление страховых платежей шло во втором квартале, вручали мы страховые свидетельства (их часто называли «штраховки») где-то во втором квартале, вал платежей шел в третьем квартале. Мы план делали за счет платежей по обязательному страхованию, а добровольное страхование в колхозах шло очень трудно. Это же

был послевоенный период, и когда я видела, что иногда за недоимку со двора уводили последнюю корову, я домой больная приезжала, меня мама отпаивала валерьянкой.

В. Трифонов

По сборам оклада оставались недоимки, но небольшие. Ну, допустим, на моей памяти по району оставалось недоимок 200–300 рублей, а начисление было около 200 тысяч. Страховка с налогом на семью составляла примерно 20 или 15 рублей. Пятого сентября был последний срок уплаты страховки, к этому времени не уплатил — можем применить санкции принудительного взыскания: описать имущество. Мне приходилось, например, описывать махорку, два центнера. Нельзя описывать, допустим, корову. Корову ты не будешь описывать, а вот овцу можно, табак, картошку, мясо тоже можно. Неприятная, конечно, была процедура.

Но вообще люди платили и страховались добровольно, потому что пожары случались большие. Выгорало по полсела, по 10, 20, 40, 50 домов: крыши соломенные на домах были. И только с 1965 года у нас в Мордовии начал работать шиферный завод. Тогда жители начали менять солому на шифер. А так горело очень много домов, поэтому страховались добровольно. В некоторых селах 100% домов были застрахованы. Это становилось традицией, как в каком-то селе заведется такая традиция, почти 80–90% села и страховали. А в некоторых, как говорится, убей, и не сдвинешь. Были большие русские села по 800 и 600 хозяйств, в них 90% домов были застрахованы. А если взять мордовские села, то там 10% населения страховали строения и 5% — имущество, вот и все. Там страховали только животных.

Тогда колхозники получали трудодни, и очень тяжело было с них получить деньги. А коль денег нет — какая же страховка? Приходилось действовать изобретательно. Если было намерение заключить договор страхования от несчастного случая, идешь к председателю колхоза, берешь ведомость, договариваешься, потом к механизаторам идешь на стан. Делаешь презентацию на стане, объясняешь правила и говоришь: «Ну, Вася, давай. Вот ты тракторист — с тебя 5 рублей, страховая сумма 1000 рублей. На какой взнос желаешь застраховаться?» — «Ну, давай на 10 рублей». 10 рублей ставишь в ведомости, он расписывается. Водитель такой-то — 8 рублей с 1000. «Так, Миша, расписывайся». И вот там доярка, 5 рублей. Набираешь, если колхоз большой, человек 200, подытоживаешь, допустим, 1500 рублей премии, идешь в колхоз, там председатель подписывает, дальше к главбуху, получаешь деньги. Обычно сам не берешь, агент берет деньги, сдает в банк, а потом выписывает страховые свидетельства. А в 1965 году, когда апрельский Пленум ЦК КПСС принял постановление «О денежной оплате труда в колхозах», у людей появились «живые» деньги. Вот тут пошел бум по страхованию строений, имущества, животных в добровольном порядке. А до этого денег не было, беднота кругом была.

В 1968 году мы стали проводить страхование детей, в 1977 году — страхование к бракосочетанию. У нас начался бум по этим видам. Заводов у нас много было, там хорошие зарплаты платили. Мы статистику продаж завели: неделя проходит — нам сообщения дают, что 90% договоров заключали женщины в возрасте от 29 до 38 лет. Ну, коль в этом сегменте страхуют детей и бракосочетания, всё, мы идем туда. Мы с агентами совещание собираем и говорим: «Так, ребята-девчата, идем к женщинам, начиная с 29 и до 38 лет, и всё. И идем к мужчинам с 35 до 45 лет». И у нас получилось, мы меньше усилий тратили за счет такого анализа рынка. Частные машины мы начали страховать, по-моему, с 1974 года. Это были редкие случаи, потому что и машин-то не было ни у кого.

В 1974 году нам разрешили страховать строения по их действительной стоимости. В Госстрахе ввели оценочные нормы для обязательного страхования, мы сами оценивали строения. Раньше по обязательному страхованию страховали строения на 40% стоимости, и на 40% разрешалось страховать строения добровольно, так что в сумме строения страховались на 80% стоимости. С 1974 года мы стали на 100% страховать: 40% — обязательное и 60% — добровольное страхование. Люди теперь могли застраховать свой дом до полной стоимости, а на возмещение построить хороший дом.

А когда ввели страхование имущества колхозов, ввели в штат Росгосстраха агрономов — это был исторический момент для Росгосстраха, когда появились спецы-агрономы. С того момента специалисты проводили страхование, занимались урегулированием убытков и начислением платежей. И потом институт экономистов в Госстрахе ввели в 1972 году, это, конечно, было здорово.

А. Коростелева

Кроме добровольного страхования, мы занимались обязательным страхованием имущества граждан. Если строение стоило, например, 1000 рублей, 400 рублей стоимости дома относили на обязательное страхование, там были низкие тарифные ставки, а 600 рублей — это уже было добровольное страхование. Кроме жилых строений, обязательному страхованию подлежали животные, принадлежащие гражданам. Домашнее имущество всегда страховалось добровольно. Потом, когда я работала в областном управлении Госстраха, в 1970-х годах, было введено обязательное страхование сельхозпредприятий.

К. Удалова

Я сама ездила по стране внедрять обязательное страхование колхозов. Это была целая революция в свое время, шла она очень тяжело. Сейчас есть большие трудности в работе, но вы не знаете, как было трудно работать тогда.

В. Трифонов

В 1966 году я поступил в ВЗФЭИ — Всесоюзный заочный финансово-экономический институт, очень хорошее учебное заведение. Его филиалы существовали в Пензе, в Уфе и других городах. Тогда это был очень популярный институт. Я сдавал экзамены и в Уфе, и в Пензе, и в Москве. Почти все, кто стремился к карьере, заканчивали этот институт. Кроме этого, я еще в армии закончил дивизионную партийную школу, был комсоргом роты. Тогда людей с высшим образованием очень не хватало, ну и показатели, конечно, у меня были хорошие. Мы завоевывали Красное знамя, когда я работал начальником инспекции Госстраха. Я стал руководителем Управления Госстраха по Республике Мордовия 18 марта 1976 года, тогда это была номенклатура министра финансов Российской Федерации. Утверждался я на коллегии Минфина Российской Федерации и одновременно здесь на Совете министров республики.

Когда я принял Мордовское управление Росгосстраха, из 73 областей и краев России Мордовия занимала 73-е место по страхованию жизни и 71-е место по страхованию от несчастных случаев. В 1986 году, когда праздновали 65-летие Росгосстраха, мы такой рывок сделали — ушли по страхованию жизни на 35-е место, а по страхованию от несчастного случая — на 20-е, рванули вверх. По страхованию строений мы занимали 2-е или 3-е место, по имуществу — 4-е или 5-е. Когда я пришел, взглянул новыми глазами, что надо делать, мы начали ускоряться. Ввели свою систему оплаты, много учебы, одна учеба у нас была. Учеба, учеба, учеба, семинары, совещания. Экзамены — и кадры, все время кадры, вот вам и результат.

К. Удалова

В 1949 году отмечали 70-летие Сталина. Госстрах Московской области, где я тогда работала, обязан был выступить на торжественном собрании. Я одна была там молодая, входила в комсомольскую организацию облфинотдела, поэтому и выступала на этом собрании. Мой отец был очень хорошим оратором, хотя он был немец и говорил с акцентом. Он мне однажды сказал: «Запомни, когда будешь выступать, самое главное — говорить кратко и убедительно». Что уж я там плела, не помню, но только после выступления ко мне подошел наш сотрудник, который занимался внедрением добровольного страхования от несчастного случая на предприятиях, и говорит: «Слушай, ты так хорошо выступала, помоги мне, чтобы ко мне народ пошел!» Тогда водка стоила очень дешево, и я ему посоветовала: «Ты объясни, что платеж составляет три рубля, а если с тобой что-то случится, кто семью будет кормить? Во имя своей семьи можно отказаться от одной бутылки водки и быть спокойными? А дома сказать: „Вы не думайте, ведь я радаю за вас!“». И знаете, у него хорошо пошло это дело.

Мы понимали, что если будем ходить из дома в дом, то не поднимем страхование. Начали проводить опыты в Пермской и Волгоградской областях по безличным рас-

четам. Разработали целую систему, на заседании коллегии ее утвердили, хотя были опасения насчет воровства денег. Я отвечала: «У нас работают потрясающе честные люди, ведь деньги лежат на виду, воровать можно каждый день, но никто не ворует». Потом на основании этого опыта безналичные расчеты были внедрены по всему Союзу. А раньше вычет страховой премии из зарплат рассматривали как незаконное удержание. Мы однажды попробовали ввести такой порядок. Вы не представляете, сколько было проверок, за это нашего сотрудника сняли с работы, слава богу, что его не отдали под суд.

В. Трифонов

В 70-е — начале 80-х годов страхование активно развивалось благодаря постановлению правительства от 30 апреля 1968 года о выполнении поручений рабочих и служащих по договорам личного страхования. Платежи по страхованию граждан нам стали перечислять в безналичной форме, через бухгалтерии предприятий. Из-за этого начался бум по страхованию жизни и по страхованию от несчастного случая. Приходили люди в бухгалтерию предприятия и говорили: «Я, такой-то, в соответствии с постановлением поручаю бухгалтерии предприятия удерживать с меня в счет страховых платежей такую-то сумму ежемесячно». Платили мы бухгалтерам, по-моему, до 7 % за перечисление этих взносов. А потом 3 %, потом 2 %, по регрессивной шкале, когда объемы платежей уже стали большими.

В 70–80-е годы в основном развивалось страхование домов. Зарплаты на заводах выросли до 300–500 рублей в месяц, в колхозах доярки начали получать 500–600 рублей. Поэтому страхование пошло. Жизнь, строения и даже автомобили начали страховать. А я в то время получал 250 рублей плюс 75 % — квартальную премию.

Н. Новиков

В 1953 году я стал начальником отдела личного страхования в областном управлении. А в январе 1967 года меня назначили начальником Калужского областного управления Госстраха.

Личное страхование — это довольно-таки объемный участок работы. Он находился в состоянии полного застоя. Пришлось заниматься подготовкой людей, правил, умело организовывать эту работу. И в конечном итоге мы вышли на хорошие показатели: добровольным страхованием жизни у нас было охвачено где-то 70 % населения, страхованием от несчастных случаев — около 50 %. Жизнь в основном страховали на сумму в 500 рублей. Люди страховали жизнь с целью преподнести подарок своим детям к определенному возрасту или на свои нужды, заключали договор на 5 или 10 лет.

Что касается детского страхования, то практически каждый ребенок был им охвачен. По добровольному страхованию животных был стопроцентный охват, по страхованию строений и домашнего имущества — от 78 до 86 %. Вот такие показатели охвата страхованием имела область. Это стало возможным благодаря внедрению новой формы организации труда.

Для того чтобы достичь такого результата, нужно много мастерства. Мы добились четкости и аккуратности обслуживания населения. Агентская сеть была полностью укомплектована, все агенты получали максимальную заработную плату — 180 рублей, это большая зарплата была в то время. Слава о нас шла по области, даже говорили, что для того, чтобы в Госстрах устроиться агентом, надо 500 рублей взятку дать. Это, конечно, была неправда, но все нам завидовали. У нас работали агентами люди с высшим образованием. Был даже один агент — бывший заместитель командира дивизии, полковник. И представьте, работал отлично.

А. Камалов

Страхование жизни, страхование к бракосочетанию, к совершеннолетию составляло 80 % нашего портфеля. Потом страхование жизни стало постепенно сокращаться, в этом нам «помогло» решение правительства о страховании пенсий. Врачам, учителям, библиотекарям сперва разрешили страховать пенсию на 50 % за счет самого страхователя, а еще 50 % восполнялись за счет бюджетов. Но через два года эту схему закрыли, пришлось возвращать деньги, накопленные самим страхователем, и очень многие были возмущены.

Это стало ударом по страхованию жизни, и было очень трудно восстановить престиж этого вида страхования. Мы начали наращивать страхование имущества взамен потерянного страхования жизни.

Страхование жизни было хорошо налажено, агенты только обслуживали процесс, переписывали списки, собирали платежи. Однако здесь были и злоупотребления. Часто агенты для выполнения плана и компенсации недобора по другим видам страхования брали вперед взносы по страхованию жизни. Я восстановил нормальный процесс, чтобы отчисления делались только с заработанных денег, и запретил забегать вперед. Потом то же самое сделали по всей системе.

Н. Филина

Нельзя было агентам в квартал по страхованию жизни получать больше трех взносов. Если агент получил четыре взноса, то этот четвертый взнос не учитывался в выполнении плана. Были всякие неприятные случаи, когда при ревизиях это устанавливали. Даже были уголовные дела на сей счет.

А. Коростелева

Страхование в Ивановской области, как и по всей стране, стало успешнее развиваться после введения безналичных расчетов в уплате взносов и платежей, в том числе в продажах по страхованию жизни (смешанное страхование жизни, страхование детей, свадебное, пенсионное и другие виды страхования жизни). Агент приходит к клиенту, а у того денег либо мало, либо нет совсем. И его очень трудно уговорить. Но когда он заключает договор с удержанием страховой премии из заработной платы, проблема денег снимается. Бухгалтерам предприятий мы платили от 1,5 до 2,5%, а страховые агенты получали комиссию по страхованию жизни в пределах 10%. Агенты много зарабатывали на страховании жизни.

В Ивановской области к 1985 году охват населения по страхованию жизни составлял более 85%, а в инспекции Госстраха, где я работала, — 93,5%. В портфеле по страхованию жизни Управления Госстраха Ивановской области было около 700 тысяч договоров при численности населения области 1,2 миллиона человек. Каждая семья в области имела в среднем по 2,5 договора страхования жизни. Не во всех, конечно, областях были такие показатели, как у нас, но имелось десятка полтора областей и краев с таким же уровнем развития страхования жизни. В среднем по стране страхованием жизни были охвачены 50–60% семей. Мы добились этого за счет развития социалистического соревнования и за счет внедрения безналичных расчетов в уплате взносов.

При этом по страхованию жизни никогда никого насильно не страховали. Просто это было выгодно населению. Сначала страховали на 3 года, потом 3-летнее страхование ликвидировали, минимальный срок сделали 5 лет, а обычно люди страховались на 10, 15, 20 лет. Было у нас пожизненное страхование, смешанное страхование жизни, детишек страховали. Инфляции не было, деньги не обесценивались. Выгоднее было вкладывать деньги в страховку, чем оставлять их в сберкассе. Мы, если случалась травма, платили; смерть случалась — платили; инвалидность наступала — платили. Заканчивается срок страхования — у человека накопилось 500 или 300 рублей, он мог купить себе хорошую шубу из натурального меха. Или вложить эти деньги в строительство. Конечно, и в сберкассе хранили деньги, но и в страховку вкладывали. В то же время не скажу, что люди к нам шли поголовно и очереди стояли. Конечно, надо было убеждать и разъяснять, привлекать население. У нас каждое предприятие, каждая организация были на счету.

Не все предприятия соглашались перечислять нам деньги. Это тоже была очень непростая работа. Мы подключали местные власти, у нас были организованы советы содействия Госстраху на предприятиях. Мы входили в то время в лучшие областные управления Госстраха. Старались заинтересовать местные органы власти в развитии страхования. Если инспекция Госстраха выигрывала областное, а тем более все-союзное соревнование и получала переходящее красное знамя, то председателю райисполкома полагалась премия. Мы же были в составе райфинотделов, входили

в райисполком и горисполком. Мы пользовались этим, они были заинтересованы в страховании и помогали его развивать.

Успешно развивались и другие виды страхования: строений, домашнего имущества, животных, от несчастного случая, имущества кооперативных организаций, обязательное страхование имущества граждан и обязательное страхование имущества колхозов и совхозов. Агент получал комиссию по имущественным видам страхования от 8 до 10%.

С. Агафонова

Самым первым вопросом, которым я занималась в Госстрахе, было обязательное страхование автотранспорта. Уже в те годы обсуждалось то, что потом превратилось в ОСАГО. Я занималась юридическими вопросами в этой сфере. С тех пор этот процесс как-то шел и шел, где-то замирал, потом опять возникала эта тема. Окончательно этот вид страхования был внедрен в 2003 году.

Потом я перешла в управление личного страхования, которое занималось разработкой правил, обучением, внедрением новшеств и контролем за развитием этого направления. У нас имелась вся статистика по союзным республикам. Я была заместителем руководителя управления (или департамента — в разное время это все называлось по-разному), потом стала руководителем управления. Я отвечала за методологию, развитие и планирование в сфере личного страхования. В моем ведении было добровольное страхование от несчастных случаев, добровольное страхование жизни, все виды обязательного страхования — страхование пассажиров, обязательное страхование военнослужащих Министерства обороны и сотрудников правоохранительных органов.

По страхованию жизни основные сроки страхования были 5–10 лет. Длительные сроки страхования при советской власти существовали только в Прибалтике, где страховая культура была значительно выше, и там договоры в основном заключались на 10, 15, 20 лет. В Российской Федерации в основном были 5- и 10-летние договоры. В какой-то период по просьбе агентов мы ввели 3-летние сроки по договорам страхования, но они были очень дорогие и большого развития не получили. Главный мотив страхования жизни состоял в стремлении накопить на что-то — на поездку, на покупку. Потом приходило много благодарственных писем, в которых нам писали: «А мы поехали в отпуск на скопленные деньги». Сейчас, наверное, подобное звучит смешно, а в то время это было распространено: люди покупали холодильник или телевизор на деньги, полученные от страховой компании по 5-летнему полису.

Долгосрочные договоры страхования взрослых были редкими, зато получило широкое развитие страхование детей к совершеннолетию, страхование к бракосочетанию, от рождения ребенка до 18 или 23 лет. Эти виды страхования стали очень

популярны, потому что всякое может случиться на протяжении столь длительного срока договора со страхователем, а человек хочет обеспечить ребенка — к свадьбе, например. Сначала, когда мы его вводили, боялись, что свою жизнь будут страховать в основном дедушки и бабушки, все-таки смертность у старшего поколения больше, чем у молодых. Поэтому каждый квартал делался анализ новых договоров по возрасту страхователей, на какие суммы страхуют, — всеми этими анализами занимались мы. И когда стало понятно, что очень много молодых людей страхуют свою жизнь в пользу детей, были сняты ограничения на возраст страхователей.

Инфляции не было, надежность системы страхования в СССР была высокая. В тот период инвестиционных институтов не существовало, доходность страхования у нас была очень маленькая. Страхователи по краткосрочным договорам страхования жизни платили иногда даже больше, чем они получали по окончании договора. И тем не менее платили, поскольку по домам, на работу ходили агенты, брали у них эти деньги, не нужно было бежать в сберкассах. На предприятиях имелись «страховые уголки», где сидел наш агент, к нему подходили люди, он заключал договор, брал деньги на месте. В семье иногда было по три договора страхования жизни. Агенты часто становились хорошими знакомыми в семьях, с которыми работали, там они страховали не только жизни, но и квартиру с мебелью. Дач в то время было не так уж много, а потом стали страховать и дачи. У нас было 52 миллиона договоров страхования жизни. Деньги из резервов по страхованию жизни по закрытому постановлению правительства ежегодно изымались на нужды государства под 8% годовых.

В. Трифонов

Коррупции в то время было крайне мало. Были случаи воровства обязательных налоговых и страховых платежей в сельских советах. Пять-шесть случаев можно вспомнить, когда крали у нас деньги. Был у нас в 1985 году случай по страхованию от НС. Врачи воспользовались бесконтрольностью в одном из подразделений и 32 тысячи рублей у нас похитили по липовым травмам. А в том виде, как сейчас понимается коррупция, ничего не было, с этим было очень строго. Велся жесткий учет выдачи бланков агентам. Потом едешь на пожар, смотришь квитанции, полисы, на корешке расписываешься, дату ставишь, чтобы никто выплату не получил задним числом. Бывали случаи, но мы предотвращали такие выплаты.

Н. Филина

Росгосстрах особенно не отличался от бюджетных организаций. Так же, как во всех государственных организациях, сидели люди, заваленные бумагами. Бумаг было очень много. Автоматизация находилась на очень низком уровне. Приходилось обра-

батывать большие объемы информации, связанные с получением страховых премий от страхователей, и вручную это делать было практически невозможно. Было 50 миллионов договоров страхования жизни с ежемесячной уплатой страховой премии, требовалось делать разноску всех этих платежей по лицевым счетам. В этой работе можно было захлебнуться.

Сначала все отчеты получали на бумаге. Были большие механические машины «Аскота», с помощью которых на огромных «простынях» делали арифметический подсчет итоговых данных отчетности, потом вручную вносили результаты в отчетные формы. Потом начались процессы, связанные с оптимизацией деятельности, с техническими улучшениями. Это стало необходимо, потому что объемы информации росли, как-то нужно было ими управлять. В 80-х годах проводилась автоматизация учетных операций, и начиналась она с бухгалтерского учета.

К моменту, когда я пришла в компанию, в Госстрахе России существовали девять территориальных вычислительных центров, которые обрабатывали информацию по ведению лицевых счетов застрахованных на больших ЭВМ. В Брянске был такой центр, он обслуживал близлежащие территории. В Мурманске, Братске, на Камчатке, в Красноярске действовали вычислительные центры. Был вычислительный центр в Министерстве финансов, там стояли вычислительные машины серии ЕС, и мы работали на этих электронных машинах. Мы вводили туда информацию и получали отчетность в нормальном виде, логически проверенную, напечатанную, красивую. Ее уже можно было как-то смотреть.

На тот момент Госстрах приобретал электронные вычислительные машины серии ЕС. В регионах работали на перфорационных машинах, арендовали вычислительную технику в вычислительных центрах Госкомстата СССР, которые были оснащены лучше и обрабатывали большие объемы информации. Но было много и ручного труда. Когда я пришла, на столах стояли громоздкие ламповые калькуляторы. Когда требовалось посчитать что-то большое, использовали механические машины, у которых каретка ездила туда-сюда. В регионах было очень много счетов.

В Росгосстрахе первый персональный компьютер появился в бухгалтерии. Мы всегда были подразделением, где начиналась автоматизация, связанная с учетом, сбором и сводом бухгалтерской отчетности. Потом мы стали разрабатывать программное обеспечение. Бухгалтерские программы начали создаваться в Вильнюсском вычислительном центре Госстраха. В Казахстане в вычислительном центре тоже начали создавать бухгалтерские программы. Мы принимали самое непосредственное участие в постановке задач, тестировании программ, их приемке и внедрении в жизнь.

Результаты деятельности у нас были неплохие. Люди работали подолгу, всегда были очень лояльно настроены по отношению к Росгосстраху. Собирали, как и сейчас, всевозможные всесоюзные и всероссийские совещания. Обменивались мнени-

ями, ставили и решали задачи. Сегодня раздробленность в компании ликвидирована, Росгосстрах стал единым юридическим лицом и управляет всеми территориями. Когда я пришла в Росгосстрах, он был именно таким, цельным, единым, каким он стал сегодня.

В России существовали две страховые организации — Ингосстрах и Росгосстрах. Центральный аппарат Госстраха СССР не занимался операционной деятельностью, он был методологическим центром. Единственная страховая деятельность центрального аппарата состояла в том, что он централизованно производил расчеты с Министерством путей сообщения по обязательному страхованию пассажиров на железнодорожном транспорте.

Поскольку Росгосстрах являлся хозрасчетной организацией, мы не получали никаких дотаций из бюджета, а жили на те средства, которые сами зарабатывали. У нас были централизованные денежные потоки. В советские времена в Госстрахе существовал единый расчетный счет. В регионах все работали с ним независимо от состояния этого счета, а состояние расчетного счета оценивалось на уровне республики. Допустим, если в Дагестане нет денег, а выплаты необходимо производить, они производились независимо от того, какое сальдо этого счета имеется конкретно в Дагестане. Финансовое положение оценивалось уже на уровне республиканского расчетного счета, когда сводилась бухгалтерская отчетность. Но там деньги всегда были. Сначала формировались все резервы, потом считалась оставшаяся прибыль. И 80% этой прибыли отчислялись в государственный бюджет, а 20% оставались в нашем распоряжении — это все, что нам оставалось на существование.

Кроме того, на отдельных счетах хранились деньги запасных фондов, резерв по страхованию жизни и по имущественным видам страхования. Счета были открыты в Госбанке СССР, фактически денежные средства находились в государственном обороте. По закону это были наши деньги, мы как бы хранили средства на счетах в Госбанке. На резервы по страхованию жизни нам начислялись скромные проценты (3% в год), при этом мы резервами не распоряжались и самостоятельно инвестировать их не могли. Один раз в год подсчитывался финансовый результат компании (не ежеквартально, как сейчас), мы делали отчисления во все эти фонды и резервы.

Когда были большие неурожаи и денег на республиканском расчетном счете для выплат сельхозпроизводителям не хватало, по решению правительства деньги брались со счета резерва взносов по страхованию жизни, для того чтобы покрыть выплаты по сельхозстрахованию. По решению правительства мы брали ссуды из наших резервов по «жизни», а потом их гасили. Формально средства у нас не изымались. Они просто хранились под особым контролем государства. Деньги изымались у нас один раз, на уничтожение виноградников в конце 80-х годов, когда была горбачевская антиалкогольная кампания. Точнее, не на уничтожение виноградников, а на замещение выпадающих доходов бюджета. Это решение было принято в ночь под Новый год.

Мы не работали, но нас заставили напечатать платежное поручение, отнести в банк и перечислить эти деньги. Это были десятки миллионов. Очень большие деньги по тем временам.

В центральном аппарате к тому времени были приличные зарплаты. Как главный бухгалтер, я получала в конце 1980-х годов 360 рублей. Кроме всего прочего, нам выплачивали ежеквартальные премии при условии выполнения определенных целевых показателей. Но в регионах зарплата была ниже. Там имелось много всяких ограничений. У агентов существовал предел заработной платы — 180 рублей. Это было смешно, когда агентам ограничивали получение страховых премий от страхователей.

В Главном управлении Госстраха по России работало 160 человек. Притом не было ни автоматизации, ни Интернета, ни электронной почты. По телеграфу и по телефону в основном общались. Всю информацию нам присылали по почте в бумажном виде.

Естественно, случались серьезные проверки, у нас существовал ревизионный отдел. В каждой области раз в два года осуществлялась полная проверка, были тематические проверки по отдельным видам деятельности. Собиралась комплексная бригада, представители контрольного подразделения и представители по всем направлениям: бухгалтерия, имущественное и личное страхование, планово-финансовое управление. Бригада в составе 8–10 человек выезжала в регион, всех проверяли по своим направлениям. А потом результаты обобщались и докладывались на коллегиях облисполкомов, финансовых управлений или коллегии Министерства финансов.

С. Агафонова

Правление Госстраха СССР не занималось ни заключением договоров, ни контролем их заключения, оно было методологическим центром. Поэтому все совещания, все семинары по обучению проводили мы. Часто приходилось стоять по 6–8 часов на трибуне и рассказывать, что такое страхование вообще, как оно проводится, почему такая-то норма существует, из чего она исходит. Вот так мы проводили семинары по всему Советскому Союзу, в том числе и по Российской Федерации. Основной план определяли мы, а дальше он доводился до каждой союзной республики, а в республике он делился на регионы. В союзном Госстрахе работало меньше 100 человек. Примерно такое же количество людей работало и в Госстрахе Российской Федерации, в остальных, естественно, еще меньше.

Так же, как и сейчас, был плановый отдел, который занимался планами, но составление самих планов велось вместе с отраслевыми подразделениями, в частности с нашим департаментом. Мы занимались и контролем, принимали участие в ревизиях. В то время контроль был очень жесткий. Воровства в современном понимании этого слова практически не существовало.

Нельзя утверждать, что все сотрудники Госстраха имели высокую квалификацию, но что они были преданы страхованию, можно сказать однозначно. Меня поражала очень дружественная атмосфера, сложившаяся среди страховщиков. Были случаи, когда приезжали агенты из какого-то региона в Москву, у кого-то что-то украли, у кого-то несчастье. Стоило им только об этом рассказать, и для этого человека совершенно спокойно собирали деньги, чтобы он мог уехать или решить свои проблемы. Эта атмосфера сыграла свою роль и в моей жизни, потому что были периоды, когда я хотела уйти из страхования. Именно доброжелательная обстановка, сплоченность, взаимопонимание меня удерживали, честно говоря. И работа сама по себе была интересная, она мне очень нравилась, потому что все новое всегда привлекает.

Н. Новиков

27 января 1967 года меня назначили руководителем областного управления Госстраха. Мы разработали так называемый калужский метод организации работы. Он был высоко оценен в Главном управлении Госстраха Российской Федерации и в Главном управлении Госстраха СССР. Начальник Главного управления Госстраха СССР Мотылёв Леонид Алексеевич в своем письме дал указание всем главным управлениям Госстраха Союза внедрять калужский метод в практику организации страховой работы на местах. Нас посетило большое количество представителей союзных республик, так что калужский метод начал распространяться довольно-таки активно, и он повлиял на работу всей системы Госстраха в России.

Смысл метода был в организации труда и в поддержке агентов. Раньше для нас главным был план, он являлся законом. План любой ценой, при этом на повседневную работу агентов и их проблемы часто не обращали внимания. Это приводило ко всевозможным авралам. Сперва раскачка, потом накачка, потом авралы. Мы же за основу приняли, что главное — умело подготовиться к работе с начала квартала, люди должны планировать свои конечные результаты в начале квартала, а не в конце. И выполненный план — это лишь результат хорошей организации труда.

Мы изменили подход к людям, к планированию и к самой организации работы. До начала квартала мы приглашали начальников инспекции с докладом о готовности его коллектива к работе и перспективах выполнения плана. Он должен был рассказать, как будет идти выполнение плана, какие у него трудности, как эти трудности будут им преодолеваться. Мы вмешивались в работу отдельных инспекций и помогали решать их проблемы. Выезжали на места, порой даже создавали портфели страховым агентам, учили их, как надо страховать. Все это позволило нам создать хорошую агентскую сеть, которая пользовалась заслуженным авторитетом среди страхователей. Страхователи им верили, и поэтому они имели очень большой успех. Вот на этом мы акцентировали свое внимание. Новый метод позволил мне 37 лет работать без

единого случая невыполнения плана по какому-либо виду страхования всеми страховыми коллективами в районах. Не было издано ни одного «угрожающего» приказа, напротив, объявлялись только благодарности, потому что в каждом районе действовала работоспособная агентская сеть.

А. Камалов

Занимались мы 19 лет страхованием урожая от засухи и природных катаклизмов. За 19 лет по Татарстану уровень выплат составил лишь 65 %, нам оставалось 5 % на ведение дела, а 30 % накапливались, потом перечислялись в Министерство сельского хозяйства. Это была большая доля нашего портфеля. Добровольного страхования было мало, имущества у людей не было. Когда люди приватизировали квартиры, дома стали строить, добровольного страхования имущества тоже стало больше. И сейчас у нас в портфеле 30 % приходится на страхование строений физических лиц. Это очень высокий показатель.

К. Удалова

Подлинный расцвет российского страхования в советский период пришелся на 60–80-е годы прошлого века. Это относится и к стране в целом, так как в общем объеме страховых операций большая их часть, примерно половина, приходилась на Россию. К тому же в это время активизировалась работа по развитию страхования и в союзных республиках. Достигнутые результаты стали возможны благодаря проводимым в страховом деле реформам. Страна начала подниматься после войны, потихонечку восстанавливаться, люди стали жить лучше.

Кроме того, нам повезло, у нас появился лидер. В 1960 году к нам пришел Голиков Анатолий Сергеевич. Он начал работать в страховой системе с 1950 года, а с 1960 года на протяжении 20 лет он возглавлял Главное управление Госстраха РСФСР (Росгосстрах). Это был человек, влюбленный в страхование, убежденный в его необходимости как для государства, так и для граждан.

Анатолий Сергеевич Голиков — это был мотор, человек невероятной силы и энергии, очень властный, самолюбивый, но в то же время он хотел, чтобы Госстрах занял должное место в экономике. Он когда-то начинал в новосибирском Госстрахе. Облфинотдел командировал его в Ленинградскую академию, потом он был переведен в Министерство финансов, где его избрали секретарем парткома, а потом сделали руководителем Госстраха России. Мне с ним нравилось работать. Мы с ним были единомышленниками, хотя мне попадало от него больше всех. Но я понимала: это человек, который горит, хочет поднять Госстрах. Он очень болел за интересы Госстраха.

В то время страховщики входили в систему Минфина СССР, страхование фактически представляло собой одно из направлений деятельности министерства. Анатолий Сергеевич считал страхование особой отраслью, требующей отделения от финансовых органов и придания ей статуса самостоятельной индустрии. Это предложение обсуждалось в ЦК КПСС. Министерство финансов идею Голикова не поддержало, более того, автора идеи обвинили в «бонапартизме». Такие были времена... Реализовать эту идею оказалось возможным лишь в условиях рыночной экономики, в 90-е годы.

Анатолий Сергеевич Голиков был подлинным генератором идей, направленных на совершенствование страхования, приветствовал и проводил в жизнь любую полезную инициативу. Анатолий Сергеевич не побоялся начать эксперимент по внедрению безналичной формы уплаты страховых взносов по личному страхованию — вопреки существовавшему тогда запрету на любое удержание из заработной платы. Он сумел оценить инициативу Краснодарского управления Госстраха РСФСР по созданию советов содействия Госстраху, увидев в них одну из форм широкого вовлечения в страхование всех слоев населения, предприятий и организаций. Особое внимание он уделял пропаганде страхования посредством кинематографа и средств массовой информации.

Заслугой Анатолия Сергеевича является также сохранение разветвленной сети Росгосстраха. Н. С. Хрущев был известен своими административными и экономическими реформами, и в ходе одной из них во многих районах были ликвидированы финотделы, упразднению подлежали и районные страховые инспекции. Голиков не мог с этим смириться. Он упорно доказывал в ЦК КПСС, правительстве и Министерстве финансов СССР и РСФСР недопустимость ликвидации районного звена Госстраха. Сопrotивление Анатолия Сергеевича проводимой кампании увенчалось успехом. Сеть была реформирована на благо Госстраха, районные инспекции были сохранены с приданием им статуса участковых инспекций. Так удалось сберечь страховые кадры, помещения, а главное — клиентов! Разветвленная сеть Росгосстраха, я полагаю, и сегодня является его основным конкурентным преимуществом. Так что роль Голикова в достижении Росгосстрахом лидирующих позиций на страховом рынке, по-моему, неоспорима.

А с 1973 года союзный Госстрах возглавил Леонид Алексеевич Мотылёв. Леонид Алексеевич был выдающимся теоретиком и практиком отечественного страхования, доктором экономических наук. С 1966 года он занимал руководящие должности в союзном Госстрахе, а с 1973 года на протяжении 13 лет являлся начальником Главного управления Госстраха СССР. Наконец-то Госстрах дождался лидера, который раскрыл перед ним просторы для динамичной деятельности.

Научные труды Леонида Алексеевича легли в основу нормативных документов по осуществлению коренной перестройки страхования имущества колхозов. Добровольное страхование имущества колхозов было отменено, и введено единое обяза-

тельное страхование имущества колхозов и совхозов с широким спектром рисков. По существу, это была реформа, направленная на поддержку сельского хозяйства.

Целеустремленность Леонида Алексеевича, его подвижнический труд привели к радикальному, позитивному, качественному преобразованию системы. Именно при нем был внедрен хозрасчет на уровне областного звена, введены фонды экономического стимулирования и приняты другие меры, направленные на совершенствование государственного страхования и организационное укрепление страховой системы. Велика роль Мотылёва и во внедрении автоматизированной системы управления страхованием. Та АСУ, которую успешно внедряла его заместитель Маргарита Родионова, была в стране одной из самых первых. Являясь профессором Московского финансового института (МФИ), Леонид Алексеевич много внимания уделял подготовке и воспитанию кадров для страховой системы.

Некоторые инновации Мотылёва в страховом деле опередили время, они были воплощены уже в условиях рыночной экономики. Леонид Алексеевич понял, насколько прибыльным для государства и необходимым для населения может быть страхование, особенно на фоне роста благосостояния населения в 70-е и 80-е годы. Под его руководством готовились предложения, направленные на развитие страхования, сам он принимал непосредственное участие в их обсуждении в правительстве СССР и ЦК КПСС. В результате этого внимание к страховому делу со стороны партийных и советских органов на местах возросло. В то же время развернувшаяся активная деятельность Госстраха способствовала росту престижа страхования среди населения. Думаю, что многие из ныне плодотворно работающих в страховом бизнесе людей помнят Леонида Алексеевича Мотылёва и благодарны ему за лекции, учебники и советы.

Знаете, как бывает, два медведя в одной берлоге не уживаются. Голиков и Мотылёв не очень контактировали, потому что оба они были сильными личностями. Голиков меня почти сразу назначил своим заместителем, он меня перевел на должность начальника планового отдела и одновременно заместителя начальника Главного управления Госстраха России. Среди его замов я была единственной женщиной, три зама были мужчинами. Один являлся освобожденным замом, я руководила плановым отделом, остальные два занимались соответственно личным и имущественным страхованием.

В. Трифонов

Раз в квартал я ездил в Москву на совещания, расширенные заседания коллегии. На них присутствовали министр финансов, начальник Управления Госстраха, начальник контрольно-ревизионного управления. Начальником Главного управления Госстраха СССР при мне был Мотылёв Леонид Алексеевич. Российским Госстрахом управлял Голиков Анатолий Сергеевич. Это был мой кумир, бывший начальник Управ-

ления Госстраха Новосибирской области. Потом его перевели парторгом в Минфин России. А затем министр ему сказал: «Подбери начальника Управления Госстраха. Если не подберешь — будешь ты». Он не смог подобрать и до 1980 года руководил Росгосстрахом. Это был один из лучших страховщиков Союза, настоящий боец... Удалова Клара Германовна работала заместителем у Голикова, она занималась планированием и экономикой.

А. Коростелева

У нас были отделы специалистов по выплатам. В Главном управлении тоже были специальные отделы, которые контролировали правильность выплат. Иногда платили в порядке исключения, когда, например, спалит дом муж-пьяница. Это не страховое событие, но семья оказывалась без дома. Мы направляли документы в Главное управление Госстраха РСФСР, Минфин, как правило, выносил положительное решение, мы выплачивали семье деньги.

Справедливости ради следует отметить, что отказов было очень мало, потому что отказы были четко прописаны в инструкциях. Причиной отказа являлось страховое мошенничество или когда пьяный был за рулем. Массового мошенничества тогда не было, хотя в наших правилах были записаны санкции в виде лишения выплат или снижения выплат до 50%, если пострадавшие завышают сумму возмещения в ходе урегулирования страхового события. Такие случаи возникали, но очень редко. И отказов было меньше одного процента. Жалобы, конечно, появлялись, но не очень часто. Клиенты всегда к нам приходили, мы их максимально качественно обслуживали. Если жаловались на агента, — например, не вовремя приходит за платежами, — мы агента наказывали, понятное дело. Я помню, агента приняла, он начал активно работать. Но на него пошла масса жалоб, он стал обманывать клиентов, начал брать деньги, но не выдавать квитанции, не давал сдачу. Я его быстро уволила. Но такое случалось редко.

В. Трифонов

Платили мы возмещения в полном объеме. За жалобы с нас очень жестко спрашивали в райкоме и райисполкоме. Когда я пришел в Управление Росгосстраха по Республике Мордовия, увидел здесь жесточайший учет жалоб населения: проверки, рассмотрение жалоб на коллегии Минфина, на облсовпрофе, на обкоме профсоюзов, работа по рассмотрению писем, заявлений, жалоб трудящихся.

Был закон «О порядке рассмотрения писем, заявлений и жалоб трудящихся» от, по-моему, 1967 года. Мы этот порядок знали наизусть: ты должен рассмотреть жалобу в течение двух недель, если не требуется проверка. Жалобы рассматривали на произ-

водственных совещаниях в Главном управлении Госстраха Российской Федерации, на коллегии Минфина. Выплаты — одно из первейших направлений нашей работы. Если откажешь, не дай бог, какому-нибудь ветерану войны, то голову точно не сносишь. За жалобы в квартал я выносил два-три выговора, а то и больше, премии летели за это, даже головы летели. Ревизии Госстраха России приезжали на эти жалобы, особенно по страхованию животных, страхованию от пожаров и имущества. Очень-очень жестко пресекались всякие недоплаты и переплаты, за это объявляли выговоры и снимали с работы.

На все пожары в районах обязательно выезжал начальник инспекции. Выезжал уже с пожарниками вместе, когда дом еще горел. На убытки в аграрном секторе тоже обязательно ездили. Например, в 1969 году случился большой град в колхозе «Красное знамя», была повреждена большая площадь посадок гороха. Мне звонит первый секретарь райкома: «Ты слышал, что было градобитие?» Я говорю: «Так точно». Он мне: «Пять минут сроку, одевай резиновые сапоги, едем на урегулирование убытков». Отвечаю: «Все понял». Подъезжает машина, садится председатель райисполкома (сейчас это глава администрации), главный агроном управления сельского хозяйства и я, едем туда. Приехали, смотрим — очень большой урон. Говорят: «Ну, кому завяжем глаза?» С собой платок брали, мне им завязали глаза. «Снимай фуражку, Василий Егорович!» Я снял фуражку, покружился вслепую, потом бросил фуражку. Пролетела она метров пятнадцать, пошли туда и начали считать растения в квадратном метре вокруг фуражки. Обычно там 210–220 растений. Мы считаем: допустим, 110 повреждено, значит, убыток — 50%. Вот и вся технология была, среднюю потерю урожая уже потом начали считать.

К. Удалова

У нас был случай: убрали из рекламы очень достойного человека. На плакате, который он выпустил для поддержки страхования жизни, была нарисована девочка, хорошенькая, пухленькая, кудрявенькая девочка, и там было написано: «Вот во имя кого нам надо страховать жизнь». Тогда мы не знали, что художник взял за образец девочку с немецкой рождественской открытки. И какой-то досужий фронтовик написал в ЦК: «Это что ж такое, это мы что, должны воевать во имя немецких детей?» Не повезло человеку, его уволили. Поэтому среди замов Голикова никто не хотел руководить массовой пропагандой — рекламой. Все сказали: хоть снимайте с работы, не будем брать этот отдел. Один из них выступил и заявил: «Знаете что, я проработал тридцать лет. Да, ругали, выговоры объявляли, но никого из начальников с работы не снимали за невыполнение плана или за плохое рассмотрение убытков, никого! А за паршивую рекламу, когда кто его знает, что там художник нарисовал, светит чуть ли не исключение из партии!»

И мне пришлось взять рекламу на себя. Мы развернули колоссальную пропагандистскую работу. Выпускали в год шесть художественных короткометражек, в них играли такие актеры, как Зоя Федорова, Михаил Пуговкин, Алла Ларионова. Мы с Голиковым всегда выезжали на «Мосфильм» для встречи с актерами, я им пыталась рассказать, что такое страхование. В год надо было утвердить шесть кинофильмов, «протащить» их в Мосфильме и в союзном Госстрахе. А еще мы выпускали в год по шесть записей, тогда их называли магнитофильмы, то есть записывали художественные передачи и пускали их по радио. Мы часто ездили на Гостелерадио и были там своими людьми. С нами работал прекрасный режиссер, он подбирал хороших актеров.

Я сидела день и ночь, читала сценарии. Однажды дают мне магнитофильм, я читаю сценарий и говорю своему заму, начальнику рекламного отдела: «Тебе что, надоело со мной работать? Ты что мне даешь?» Он вставил в сценарий присказку: «А из зала мне кричат: „Давай подробности!“» Это была фраза из песенки Галича «Товарищ Парамонова». А Галич уже был диссидентом. Вот так работали на острове ножа.

Потом мы сделали блестящий мультфильм про страхование имущества, там вещи танцевали и говорили, как в мультфильме «Красавица и чудовище». Эти вещи спорили — вот кого-то застраховали, а чем другие хуже? Так потом на одном совещании начальник управления из кавказской республики заявил: «Вы где видели, чтоб шкаф танцевал и пел?»

Затем в искусстве начались новые веяния, художники и режиссеры стали говорить, что теперь новое время, появились Тарковский и прочие новаторы. А я шесть раз в год на «Мосфильме» с пеной у рта доказывала, что людей надо воспитывать. Я им говорила: «Воспитание людей лежит на вас. А на нас лежит финансирование ваших фильмов. Но чтобы этого добиться, вы должны сделать убедительную рекламу. То, что вы мне дали, оно очень умное. Но я двое суток думала, что там изображено. А нам нужно, чтобы реклама работала сиюминутно!» Я заявляла: «Ну хоть застрелитесь, все равно мы этот фильм сделаем!» Я куда только ни ходила, но мы добивались своего. Нам нужна была доходчивая реклама, наши фильмы были, может быть, чуть сентиментальны, на некоторых из них люди плакали, но надо же учитывать психологию сельского зрителя. Всегда, когда мы проводили совещания на местах, у нас была художественная часть. Мы показывали наши художественные, рекламные фильмы, за которые меня в Москве громили.

Эти фильмы нам очень помогали. Я помню, проводила анализ: у нас в 1000 раз возросло поступление платежей по страхованию жизни, и на селе, и в городе, и везде. Во всех районных газетах, всюду у нас были публикации. Мы заставляли сотрудников работать с населением, и страхователи нам писали, как им на помощь пришел Госстрах. Громили тех, кто отказывал в выплатах или грубо работал.

Когда началась перестройка, я два года не работала, а потом вернулась в Росгосстрах. Сначала я вышла на полставки, потом поняла, что, работая на полставки,

фактически работаю на полутора. Никто тогда не знал толком про налогообложение в страховании, меня рвали на части, я же читала лекции с утра до ночи. Причем не только своим, но и вновь создаваемым компаниям. Вы не можете сейчас себе даже представить, какую чепуху стали писать в законах о страховании. Знаете, как в басне Крылова, сапожник писал за пирожника. Писали жуткий абсурд, бог знает кто, никто же не знал страхования, да и не было тогда специалистов по налогообложению в страховании. Мы тогда очень много серьезных позиций отстаивали. Росгосстрах бился и защищал не только свои интересы, но и интересы других страховщиков. Наша компания всегда стояла на государственных позициях.

Я считаю, что децентрализация Росгосстраха была большой ошибкой. Если Голиков был бы во главе Росгосстраха, не разорвали бы компанию, не дали бы децентрализацию провести. Я чуть не рыдала, говорила, что нельзя этого делать.

Г. Нефетиди

Они тогда децентрализовали Росгосстрах. Как в свое время убили «АСКО», так и тут поступили. У каждой дочерней компании была своя лицензия, в этом была большая уязвимость Росгосстраха. У Ставропольского филиала два раза чуть лицензию не отобрали. Децентрализация, ликвидация централизованного управления и финансов — это была первая страшная ошибка. Но Росгосстрах выжил. Просто в тот момент не нашлось сил, которые растащили бы все хозяйство до конца.

В. Трифонов

Резервы Госстраха составляли 75 миллиардов рублей. Потом правительство начало этими резервами дырки затыкать. Чернобыль — 10 миллиардов рублей, еще 10 миллиардов рублей ушли на компенсацию потерь бюджета от сокращения продажи алкоголя. Землетрясения в Ташкенте, в Молдавии, в Узбекистане, потом Спитак был, Ленинанкан — на все это из резервов забирали средства. На «Адмирала Нахимова» тоже брали деньги, в 1988 году 250 миллионов отдали АвтоВАЗу под два или три процента. Конечно, пропали денежки, они и сегодня похоронены там, рассорили все резервы, профукали.

С. Агафонова

Из резерва по страхованию жизни Госстраха России правительство Союза забрало 18 миллиардов рублей, из общей суммы в 24 миллиарда. Эти средства были возвращены Росгосстраху только в конце 1994 года, в нынешних ценах это 18 миллионов рублей, вообще ничто. Потом на них налоговые органы начислили штрафы за

якобы неуплаченные налоги на 100 миллионов рублей, и я до 1997 года доказывала им, что это не прибыль, а резервы по договорам страхования жизни, по которым надо производить выплаты.

Когда Союз уже рухнул, Госстрах СССР еще существовал и не был официально ликвидирован, потому что имелись резервные фонды, с которыми надо было разбираться. Поэтому я пришла на работу в Росгосстрах только в конце 1992 года. Союза уже не было, а мы всё еще значились союзной организацией, именно потому, что разбирались с деньгами — в Госстрахе СССР работала ликвидационная комиссия. Надо сказать, что период был сложный, — честно говоря, мне не очень хотелось идти в Росгосстрах. Предложений у меня было много, вплоть до организации собственной компании. Наши бывшие работники Госстраха Союза организовали свою компанию, они приглашали и меня. Я перешла в Росгосстрах, потому что меня попросили: «Светлана Дмитриевна, вы знаете проблемы, которые в России сложились по страхованию жизни в регионах, нам нужна ваша помощь».

Н. Филина

В конце 80-х годов в стране начались экономические преобразования. Был принят закон о кооперативах, начали появляться первые кооперативы в страховании. Самым большим среди них был «АСКО» — его организовывали люди, которые работали до этого в союзном Госстрахе. Они очень быстро пошли в гору по сравнению с Росгосстрахом, поскольку там не было жестких требований к резервам и финансам. Да и в работе со страхователями мы всегда оставались очень консервативной компанией. У конкурентов быстро нарастали объемы, они стали жить очень хорошо. На тот момент зарплаты в этих страховых кооперативах никоим образом не сравнивались с нашими. Мы по сравнению с ними оказались где-то далеко-далеко внизу. Народ туда, конечно, побежал. Когда начинали создаваться налоговые органы, это тоже был конец 80-х — начало 90-х годов, много наших людей в регионах пошло работать туда, потому что там зарплаты были изначально выше, чем у нас в страховых филиалах на местах.

В 1989 году было принято решение коллегии Министерства финансов об акционировании Росгосстраха. Приказ об акционировании был подписан летом 1991 года. Росгосстрах не был акционирован как единое общество с филиалами на местах, потому что перед нами поставили задачу создать рынок страхования в России. Не было рынка, не было конкуренции. Решили, что необходимо создать цивилизованный страховой рынок, на котором дружественные профессиональные компании могли бы функционировать так, чтобы их не захлестнула неуправляемая конкуренция. Для этого каждому управлению Госстраха дали статус юридического лица. Юридическое оформление проходило позднее, потому что никто не знал, что такое акционерное об-

щество и по каким законам оно живет. В тот момент даже законов на эту тему не было. Нам пришлось самим создавать первый устав Росгосстраха, мы этот устав написали, исходя из собственных представлений. Там тоже поначалу были смешные вещи. Например, мы написали, что у нас акционер вообще не получает никаких дивидендов. И действительно, наш акционер-государство много лет не получал никаких дивидендов от Росгосстраха. У него не было никаких оснований предъявить нам какие-то претензии, потому что так было записано в уставе.

Сначала создали региональные юридические лица — дали возможность региональным филиалам зарегистрироваться в качестве юридического лица. Каждому предоставили свободу. Было смешно наблюдать, как они придумывали себе названия. Единого бренда не было, поэтому возникли такие компании, как «Тасфир», «Подмосковье», «Уверенность». Каких только не было названий.

У них была очень высокая свобода деятельности. Центр не обладал большими финансовыми ресурсами, чтобы каким-то образом помочь в становлении и развитии бизнеса. У кого что имелось, на том они и начали работать. Если это был большой регион, где сборы хорошие, то у них и результаты были хорошие, они жили неплохо. А если это кавказские республики, где особо нечего взять... Они исторически всегда были слабыми. Как ни странно, слабой оказалась и Москва. В Москве бизнес всегда был очень слабо развит. Конкуренты в первую очередь растащили на куски бизнес Росгосстраха в Москве.

Центр имел 100% в уставном капитале этих «дочек», но все это было довольно условно. Никто даже в голову не брал себе, что это серьезный рычаг управления. Центр им не диктовал, как работать. Их же выпустили на рынок «голыми». Целевые ориентиры ставили, но, поскольку их никак не поддерживали финансово, они жили так, как жили. На тот момент четкого понимания, что такое акционерное общество, как жить самостоятельно и что за этим последует, не было ни у кого.

Все большие резервы Госстраха, которые были собраны, когда Росгосстрах был единым юридическим лицом, остались в Москве. Мы разделили резервные фонды и дали в регионы какую-то часть этих денег. Дочерним компаниям в регионах пришлось очень несладко, когда они начали вести самостоятельную работу. Они деньги центру не отдавали, но и от центра ничего не получали.

Потом начался оголтелый период свободы инвестиций. Где были сильные руководители, которые очень осторожно, консервативно подходили к этому вопросу, компании сохранили деньги и преумножили их. У других деньги пропали в совершенно неоправданных вложениях резервов.

Тогда было очень больно видеть, что Росгосстрах стал скатываться в нищету. Тем не менее никогда мне не хотелось уйти из Росгосстраха, хотя зарплаты у нас были не очень высокие и я получала предложения перейти в другие компании. Люди, с которыми мы работали, верили в то, что будет лучше, что это временные трудно-

сти, которые нужно пережить, и обязательно будет лучше. Благодаря своей надежде я осталась в этой компании.

С. Агафонова

В 1991 году каждому филиалу дали возможность стать самостоятельным юридическим лицом — этого очень требовали регионы. С одной стороны, такое реформирование было положительным явлением, потому что оно дало возможность филиалам развиваться. Но страхованию жизни это нанесло невероятный вред. К 1993 году создалась сложная ситуация, потому что каждый регион выпустил свои правила страхования, кто что смог придумать, то и делал. Всего по регионам было 30 или 40 разных правил страхования. Накопительные договоры заключались как рискованные, чтобы сэкономить на налогах и резервах. Заключали договоры на длительный срок, а доходность обещали в 100 и 200% от уплаченного взноса. В эти годы по банковскому вкладу можно было получить большой процент, но банковские вклады были краткосрочными, а многие дочерние компании Росгосстраха предлагали страхователям высокую доходность на многие годы вперед, на весь срок действия договора. Естественно, филиалы не могли обеспечить 200% гарантированной доходности. И у многих из этих договоров не было срока окончания. Представляете договоры страхования жизни, где даже нет слова «пожизненно», просто нет никакого срока действия? Страхователь в любое время мог прийти и потребовать страховую сумму! Никто ничего не контролировал, проверок в помине не было, оформлялось все неграмотно. Когда я увидела весь этот ужас, образовавшийся за пару лет, у меня волосы встали дыбом. Мне просто стало плохо от того, что натворили в страховании.

Поскольку мне очень нравилось страхование, хотелось помочь навести там хоть какой-то порядок. Помню совещание, на которое собрались все очень высокие руководители филиалов, местные «царьки» Росгосстраха. Я знала их всех и пофамильно, и в лицо. Я сразу сказала: «Подумайте, что вы натворили в страховании жизни. Вот сейчас вы сидите, а завтра вас не будет, и что будет с имиджем страхования вообще, и Росгосстраха в том числе, когда даже документов толком нет? А обязательства, которые вы на себя приняли, вы никогда не сможете выполнить». Из-за этого разорились дочерние компании Росгосстраха в Якутии, Твери, Екатеринбурге и других регионах.

Почему я назвала их «царьками»? Дело в том, что, получив власть, они могли принимать решения на местах. У нас был директор, который говорил: «У меня работники жалоб много пишут. Я их заставил каждый день писать правила страхования, чтобы время тратили на это, а не на жалобы». И такие люди тоже были. Они получили доступ к деньгам, появилась возможность выезжать за рубеж. А на какие деньги? Конечно, на резервные фонды по страхованию жизни. На них можно было купить квартиру или поехать за границу. Поэтому резервы, фонды по страхованию жизни не покрывали

обязательств по договорам. Резервы оставались большими, но в основном на бумаге. Инвестиционную деятельность они вели самостоятельно, я не имела к ней никакого доступа. Были ли деньги в наличии, не были, куда вкладывались — нам это было неизвестно. Вот такая сложилась ситуация.

Окончательно с проблемой страхования жизни удалось разобраться уже после прихода в компанию новой команды во главе с Данилом Хачатуровым. Это был тяжелый, болезненный и сложный процесс, но это необходимо было сделать.

А потом интерес населения к страхованию жизни стал падать, сократилось количество заключаемых договоров. Что такое страхование жизни? Это получение инвестиций. Но зачем копить, если все рухнет? Появилась большая инфляция, люди прекрасно понимали: была сумма большая, потом сумма стала маленькой, на эти же деньги уже ничего не купишь — так зачем вообще копить?

Когда была высокая инфляция и Госстрах обещал большие проценты, в его филиалы в Красноярске, Свердловске и в других местах люди машинами везли мешки денег, чтобы заключить на них договоры страхования. Филиалы эти средства положили в банки, которые потом рухнули. Так что не все взносы по страхованию жизни разворовали руководители филиалов-банкротов. Тут было все одновременно — большая инфляция, банки лопались, руководители почувствовали запах денег и стали их использовать. Кто-то использовал на себя, а кто-то купил компьютеры для филиала. Но деньги эти все равно брали из резервов по страхованию жизни, которые обязательно надо было выплачивать. О том, что придется по этим договорам платить, не задумывался никто. В итоге часть филиалов Росгосстраха перестала выполнять свои обязательства, клиентам не выплачивались деньги по страхованию жизни.

В конце 90-х — начале 2000-х годов ситуация в страховании жизни стала меняться. В конце концов, управлять филиалами, хоть они и являлись самостоятельными юрлицами, всегда было можно. Несмотря на анархию, те или иные возможности для управления дочерними компаниями у центра были всегда. У нас существовали 84 филиала, и мы им сказали: «Давайте для начала приведем в порядок страхование жизни, вам за это отвечать». Мы ввели единые правила страхования жизни по всем филиалам Росгосстраха. Это были классические правила страхования, где четко определялись все риски и условия. Потом, со временем, Росгосстрах перестал «играть» со страхованием жизни. В зарплатных схемах компания практически не участвовала. Росгосстрах уже понимал последствия схем — рано или поздно они приходят к концу, и это не страхование. Руководители это тоже понимали. Я им приносила раскладки по тем филиалам, которые рухнули, и говорила: «Имейте в виду, вот к чему это приводит». «Схемы» — это не бизнес страховой компании, потому что страхование должно быть страхованием. Мы развивали страхование от НС и имущественные виды страхования.

Инфляция немножко сняла напряжение по выплатам, потому что страховые суммы в советские времена были небольшие. Заключались договора на 300, 500,

1000, 1500 рублей. До 1991 года это были огромные деньги, а после 1991 года они превратились в ничто. Заслугой Алексея Леонардовича Головкова стало то, что именно при нем начались компенсационные выплаты по советским вкладам в Госстрах. По закону компенсация идет на те взносы, которые были уплачены страхователем Росгосстраху на 1 января 1992 года.

В то время мы еще страховали МВД, притом в МВД у нас были очень хорошие связи. Потом мы страхование МВД потеряли, так как наши руководители того времени сказали, что оно им не нужно. Прошло какое-то время, руководители из МВД предложили: «Мы создадим свою компанию. Будьте нашим учредителем». Дали нам документы, все необходимые бумаги. Но нашим руководителям и это было не надо. В итоге люди из МВД создали «СКПО», свою компанию.

А. Камалов

К 1991 году наши поступления составили уже 27 миллионов, а в 1983 году было только 12 миллионов, мы выросли больше чем в два раза по премии. После 1991 года наш президент притормаживал наших конкурентов, не пускал на рынок Татарстана банки и страховые компании из Москвы и Питера, только в последние шесть лет открыл для них ворота. Сперва мы начали заниматься страхованием кредитов. Банки хотели выдать кредиты под страховку, и начали мы страховать кредиты на закупку того или другого товара тем, кто открывает собственный бизнес. Вроде бы сначала дело шло хорошо, а потом стали выдавать кредиты жуликам, которые уже не возвращали деньги. Давление началось, нам стали указывать, кого застраховать, даже если эти люди заранее планировали «увести» деньги у банка. У нас в портфеле было около 10% таких договоров, и потом мы прекратили их заключать.

У предприятий денег не было, зарплату никто не выплачивал, и мы придумали зарплатную схему, которая одно время составляла четверть нашего портфеля. Мы на полгода заключали договор страхования, делали выплаты из наших средств, а предприятию выставляли счет с комиссией. Но потом Москва стала нас журить за эту схему. Надзор как раз заработал, мы прекратили такие операции и эти 25% заполнили в течение года добровольными видами страхования. Мы «проскочили», но многие филиалы из-за этого развалились.

Главное — это кадры, агентов мы набирали из трех базовых финансовых техникумов. По 30–40 человек ежегодно брали оттуда и направляли туда наших сотрудников преподавать, чтобы учащиеся знали, что такое Росгосстрах, и не путали его с Соцстрахом. Мы организовали соревнования и конкурсы среди сотрудников Госстраха. Наши женщины творили чудеса, показывали знание страхового права и скорость оформления договора.

Мы им предлагали принести национальные блюда, пироги прямо на конкурс, шитье их показывали, устраивали конкурсы рисунков детей. Потом выявляли лучших, устраивали конкурсы на республиканском уровне. Люди говорили: «Мы как члены одной семьи!» Нанимали автобусы, возили сотрудников в исторические места — в Булгары, где произошло зарождение Казанского ханства. Сейчас там раскопки, у нас это как вторая Мекка для мусульман.

Работа с людьми во многом определяла нашу эффективность, и мы преодолевали все трудности. Из 1200 агентов 700 ушли, а оставшиеся 500 человек делали еще больше. У нас из 58 филиалов только два не имели собственного помещения, все остальные сидели в типовых зданиях. Я эту программу строительства завершил еще в 1990 году.

При советской власти погорельцам выделяли 20 кубометров строительной древесины бесплатно, колхозы и совхозы давали транспорт, помощников. Весной, в мае, до начала посевных работ, всей бригадой строили дом. А сегодня спасение утопающих — дело рук самих утопающих, поэтому в 90-е годы люди активнее стали страховать дома. Мы три раза переоценивали стоимость строений и сельскохозяйственных животных. Когда отменили обязательное страхование на 40% стоимости, то на 100% имущество стали страховать. Чтобы не было мошенничества по страхованию скота, мы коров описывали в договорах, окраску, особые приметы фиксировали, и как только мы это сделали, выплаты по страхованию скота упали.

Первое время на рынке было трудно. Нефтяники, энергетики создали свои страховые компании, нас ругали, говорили, что Росгосстрах умер, к клиентам стучались несколько компаний в одну и ту же дверь, очень трудный период был. Сейчас мы знаем, что наши клиенты останутся с нами, знаем, что 80% домов и прочего имущества страхуется у нас, хотя во всех районах Татарстана есть конкуренты. Они терроризируют районы низкими тарифами на страхование животных и домов или какую-то награду придумывают, как детям конфетку дают. Но когда наступает страховое событие, судятся, затягивают выплаты. Так что тревоги о том, что клиентов уведут, у нас нет.

В. Трифонов

В 1992 году, 5 мая, мы создали юридическое лицо, акционерную страховую компанию «Уверенность», называлась она сокращенно «АСКУВЕР». Оплата труда у нас была очень хорошая, мотивация очень высокая. И за счет этого мы единственные из филиалов Росгосстраха обеспечили прирост страховых взносов на 5% за 1998 год. Основным направлением нашей работы было страхование имущества физических лиц и страхование корпоративных клиентов. До 35–40% в структуре страховых премий составляли страховые премии от юридических лиц, потому что мы три банка организовали с нашим участием по республике. Создали свой пенсионный фонд, несколь-

ко торговых предприятий. У нас было почти 50% «Домостроя» — это домостроительная компания. Занимались также страхованием недвижимости граждан. Убыточность по этому виду страхования была небольшой — максимум 30%, не более. Сейчас наша доля на рынке — 56%, а порой доходила и до 84%, хотя у нас на рынке работают 72 компании, филиалы московских страховщиков.

У нас в Москве был филиал, в Краснодаре, Челябинске, Сочи. Ко мне московское начальство пристало: «Ты чего в Москве держишь филиал, ты чего делаешь в Краснодаре? Ты мешаешь местным компаниям Росгосстраха». Я говорю: «А „РОС-НО“ вам не мешает?» Нас прессинговали, вызвали меня на слушания в 2001 году, грозились, что контракт не подпишут в связи с тем, что я занимался страхованием в Москве. У нас в 1998 году по московскому филиалу поступило 48 миллионов рублей премии, а «Росгосстрах-Москва» собрала платежей примерно на 100 миллионов. Мы страховали Большой театр, потому что главный бухгалтер там была мордовка. Мы страховали «ЮКОС», к «ЮКОСу» тоже нашли пути. Все бытовые грузы, которые на север шли — холодильники, телевизоры, — эшелонами страховали. А после этого передали весь бизнес в «Росгосстрах-Москву».

Из 89 дочерних компаний только 24 давали прибыль, и мы среди них. Мы не воровали деньги, поэтому у нас все было хорошо. Мы все делали честно. Зарплата, размещение резервов — и все, больше ни шага налево. Единственное, где мы испытывали трудность, это соответствие правилам формирования и размещения резервов. Можно было в недвижимость вкладывать 40%, а потом и 10% по правилам, а у нас в резервах ее было 60%, а то и 70%. Мы зданий одних сколько построили. Поэтому мы вынуждены были в конце декабря брать у банков по 30–50 миллионов вексельных кредитов для того, чтобы закрыть резервы. У нас везде стояли хорошие компьютеры. И транспорт покупали, у нас все ездили на машинах.

Н. Новиков

Когда распался СССР, губернатор нашей области Александр Васильевич Дерягин говорил мне: «Николай Дмитриевич, надо приватизироваться, иначе будете банкротом». А я ему сказал: «Пока работаю, ничего с компанией не произойдет». Мы плотно строили свои отношения с населением, доходили буквально до каждого страхователя. И люди нам верили. Верили! Даже когда отменили обязательное окладное страхование недвижимости, мы все равно его проводили, потому что люди настаивали на том, чтобы сохранить это страхование. Мы тогда создали «организационное массовое страхование строений», получили поддержку у губернатора. И люди страховались. По премиям мы практически ни копейки не потеряли. Все те договора, которые были в обязательном порядке заключены, заключались в добровольном порядке на новый срок.

Но надо сказать, что в целом Госстрах находился в начале 90-х годов в преддверии своего краха. Директора потребовали, чтобы им была предоставлена самостоятельность для спасения своего бизнеса. Приходило время делать выплаты по страхованию жизни, а из чего их делать? Все резервы, в том числе и резервы по страхованию жизни, формально находились в банке, и на них начисляли 3% годовых. А фактически ими распоряжался Минфин, который использовал эти средства на покрытие всех своих финансовых просчетов. Вернуть резервы Госстраха было практически невозможно, и поэтому Госстрах был вынужден ориентировать людей на досрочное прекращение договоров страхования. Много договоров не сохранилось, народ плюнул на это на все. Но в целом нам удалось сохранить свою репутацию за счет честности и высокой порядочности, которую проявили наши люди. Население Калужской области нам простило эту историю с советскими договорами страхования жизни, по которым мы фактически полностью не рассчитались.

Росгосстрах переживал тяжелые времена. Мы, руководители краевых и областных управлений, выражали свое согласие на приватизацию системы с целью ее дальнейшего развития.

А. Коростелева

В 1980 году я была переведена на должность заместителя начальника областного Управления Госстраха, отвечала за блок страхования имущества — это добровольное и обязательное страхование имущества граждан, страхование кооперации, обязательное и добровольное страхование имущества колхозов и совхозов. Это были мои основные блоки. Установленные планы мы, как правило, выполняли и перевыполняли. В то время я увлекалась байдарками, ходила по рекам через пороги первой, второй, а затем и третьей категории сложности. Для меня это была хорошая закалка, как физическая, так и психологическая. А в 1987 году меня назначили начальником Управления Госстраха в Ивановской области.

Назначение на должность начальника областного уровня — это целая процедура согласований. На местном уровне — с начальником облфинуправления, председателем облисполкома и первым секретарем обкома КПСС. Затем утверждение на коллегии Главного управления Госстраха РСФСР, а затем личное согласование министра финансов РСФСР. На согласованиях задавали много вопросов, иногда были странные высказывания. Например, председатель облисполкома произнес: «Так, значит, бабу ставим начальником Управления. Ну что ж, посмотрим, как она будет управлять...»

Хочу отметить, что в годы перестройки этот человек не только помог области выстоять в самый трудный период, но также помог отстоять и защитить Росгосстрах от бандитов и всех желающих поживиться за счет капиталов компании. В свою очередь, я оказала ему существенную помощь на выборах в губернаторы — на выборах

была его доверенным лицом. В то время компания «Росгосстрах-Иваново» владела контрольным пакетом местной телекомпании «Барс», через которую шла реклама нашего кандидата. Я была одним из инициаторов создания этой телекомпании. Сначала там преобладали банковские капиталы, а потом мы получили контрольный пакет акций. Телекомпания «Барс» сыграла большую роль на губернаторских выборах в 1995 году. Она стала одним из решающих факторов в борьбе за губернаторский пост, так как еще одна местная телекомпания была на стороне другого претендента, очень сильного и опасного — в его команде имелись люди, которые обещали «раскатать» Росгосстрах и помочь конкурентам. Надо было бороться до конца или уходить, сдаваться. Но это не в моем характере. В итоге мы победили. Росгосстрах в регионе оказался в относительной безопасности хотя бы на очередные пять лет. Компания «Росгосстрах-Иваново» продолжала развиваться, успешно конкурировать и лидировать на страховом рынке области.

Мы стали самостоятельным акционерным обществом в 1992 году, хотя процесс акционирования был запущен годом раньше. На совещаниях в Госстрахе РСФСР большинство руководителей регионов требовали акционирования, потому что центр уже не мог управлять, как надо, а на местах нужна была полная перестройка в работе. В массовом порядке стали возникать конкурирующие страховые организации, они начали распускать слухи, что Госстрах — банкрот, что у Госстраха нет резервов, ничего нет. Частично они, наверное, были правы, потому что Минфин закрывал дыры в бюджете нашими резервами. Государство расплзлось, денег не хватало, и мы это знали. Нам пришлось очень жестко поставить вопрос, чтобы нас акционировали, выдали нам наши резервы, чтобы мы сами их формировали и никто не мог ими воспользоваться. Требовали выхода из Минфина СССР и РСФСР. Нам надо было спастись. Акционирование Росгосстраха стало результатом давления снизу. И руководство после двух или трех таких бурных совещаний приняло решение добиваться в правительстве акционирования Госстраха в регионах. Я думаю, многие помнят, что творилось в 1992 году.

Это было ужасно, фактически произошла денежная реформа. Все средства в Сбербанке и в Госстрахе рухнули, деньги «сгорели», агенты начали получать у нас копейки. Картотека по страхованию жизни после обесценивания рубля уже не приносила доходов. Новые договора люди почти не заключали, потому что они не понимали, что им делать. У них не хватало средств, у них «сгорели» вклады в сберкассах и в страховках. Просто сумасшествие было... В результате у нас прекратился приток договоров по страхованию жизни. А у агентов на 60–70% заработок складывался из комиссионного вознаграждения по страхованию жизни, и в 1991–1992 годах у них рухнула зарплата.

Я помню, как объезжала все инспекции Госстраха в области. С каждого совещания выходила в предынфарктном состоянии, потому что у агентов зарплаты стали ниже, чем у уборщиц. Надо было что-то делать, как-то спастись, спасти компанию.

А со стороны центра не было никаких «телодвижений». Видимо, они в тот момент растерялись. В растерянности пребывали и многие из руководителей в регионах. В начале 90-х годов часть сотрудников Госстраха России и Союза создали свои частные предприятия, свои кэптивные компании. Агентам было куда бежать. Конкуренты в то время нас «мочили» по полной программе, называли банкротами. Приходилось спасать авторитет компании, держаться на рынке, иначе долю потеряешь, как теряли ее многие. Не хочу сказать, что мы такие уж крутые. Но растерянность растерянностью, а надо было принимать меры, если мы хотели жить и развиваться дальше. Поэтому мы очень жестко поставили этот вопрос перед Москвой, и нас акционировали. Законно, незаконно — это второй вопрос. Но нам дали самостоятельность, выделили определенные средства, и мы начали работать.

Мы тогда получили письмо о том, что все договоры страхования жизни с населением нужно перевести в так называемое возвратное страхование, расторгнуть договоры и выдать людям деньги, то есть освободиться от страхования жизни. На тот момент, наверное, в центре не представляли себе, как быть с этой «жизнью», так как страховые суммы и взносы обесценились почти в 10 раз. В общем, такая команда пришла из Москвы. Это письмо я получила — и не довела его до своего зама по личному страхованию. Она ко мне приходила несколько раз, спрашивала: «Александра Николаевна, к нам какое письмо не приходило? Мне все звонят, говорят, какое-то письмо должно быть». Я говорила ей: «Нет, не приходило. Наверное, и к нам придет». Получив от Москвы самостоятельность и всю тяжесть ответственности за страховой портфель, клиентов, агентов, персонал, я понимала: от моих действий и решений многое зависит, зависит судьба Росгосстраха в регионе. И мы начали спасать этот портфель. Можно было просто его выбросить на улицу, людям отдать какие-то возвраты и потерять клиентов. Я считала, что это, мягко говоря, неумно и неправильно. У нас имелся страховой портфель по страхованию жизни более чем в 600 тысяч договоров и по другим видам страхования — более 300 тысяч.

Инфляция была бешеная, накопленные страховые суммы уменьшились в разы. И ежемесячные взносы по страхованию жизни — 8–9 рублей, и страховые суммы в 500 рублей — это уже были мизерные деньги для страхователей. Мы сначала попробовали увеличить страховую сумму, например, в 10 раз, добрать взносы за предыдущий период, чтобы дальше население платило взносы в новых размерах. Но люди не пошли на то, чтобы платить за истекший период страхования. Тогда мы разработали так называемую реформу страхования жизни. Выстроили ее в соответствии с законами, которые существовали на тот момент, несмотря на то что в правилах по страхованию жизни этого не было предусмотрено. Стремилась, чтобы накопительная страховка по «жизни» была адекватна для клиента, а значит, и для страховой компании.

Мы увеличили в 10 раз страховую сумму по страхованию жизни и одновременно в 10 раз увеличили взносы, но старались, чтобы клиенты были в состоянии их

платить. Взносы по-прежнему шли на 80 % безналичным путем. И у нас сразу пошел огромный приток денег. Все это мы, конечно, сделали на добровольной основе, согласовав с клиентами, провели через агентскую сеть большую работу по подписанию согласий и внесению изменений в полисы. Такую операцию мы делали несколько раз, почти каждый год. Начиная с 1992 года мы ежегодно повышали страховую сумму в 10 раз. Но число страхователей все равно уменьшалось.

А потом начался приток клиентов. Люди поняли, что Росгосстрах не лопнул, они стали нам верить. Мы же платили страховые суммы, условия не нарушали, все выплачивали так, как у нас было предусмотрено, причем мы платили в случае смерти уже увеличенную страховую сумму. Если первоначальная сумма была 500 рублей, то уже при первой реформе мы платили в случае смерти 5000 рублей. Когда люди видели, что мы платим 5000, они понимали, что мы их не обманываем. Смертей все-таки было не так много, а что касается окончания срока страхования, мы оговаривали, что выплачиваем сумму, не превышающую взносов, собранных и уплаченных клиентом по договору. Мы не обещали никакой индексации, но обещали выплату тех взносов, которые они заплатили до и после реформы по таблицам выкупных сумм при расторжении договора, и эти деньги мы действительно выплачивали по окончании срока страхования. Все то же самое происходит до сих пор. С того времени у нас еще есть 35 тысяч договоров по страхованию жизни, по которым мы продолжаем получать взносы и выплачивать страховые или выкупные суммы.

Люди несли к нам деньги, потому что нам доверяли. Народ-то не сразу понял, что и как в стране происходит. Поэтому нам удалось потянуть время и не сразу потерять портфель по страхованию жизни. Его мы начали терять, по-моему, с 1995 года. Понятно, выплаты пошли, и мы уже не могли перекрывать выплаты за счет новых премий.

Высокую доходность по полисам страхования жизни мы людям не обещали, поэтому и выжили. В тех филиалах, которые упали под весом страхования жизни (в Твери, Свердловске), я считаю, были просто организованы мошеннические схемы. Они «пирамиду» построили или обокрали клиентов. Бог им судья. Старые, опытные начальники управлений уходили. В Твери руководителем был назначен бывший военный генерал, он у нас на совещании анекдоты рассказывал, в страховании ничего не понимал. По страхованию жизни они выстроили какую-то схему, и все рухнуло. И это было ужасно. Та история, конечно, прошла и по нам, люди обо всем услышали, конкуренты особенно старались — раструбили. Но мы удержали свою клиентуру, реформу проводили из года в год. Кроме этого, мы активно продолжали продажи полисов страхования имущества граждан и по другим рисковому видам страхования.

Чтобы спасти агентскую сеть, тоже требовалось что-то делать. Поэтому мы выплачивали агентам по имущественным видам страхования комиссию от 35 %. Я хорошо помню, у нас страхование было убыточным. Нам из Москвы звонили и говорили: «Это смерти подобно, вы что, с ума сошли там, такие комиссионные вознаграждения

установили!» Но у меня тогда такое право было, и я отвечала: «Нет, мы с ума не сошли, мы убытки по комиссии перекроем доходом от инвестиционной деятельности». Так и было. Нам тогда дали право инвестировать, вкладывать деньги в банки. Банки тоже разные были; страшное дело, как мы спасались от этих банков, — это целая история.

В конце концов мы зарабатывали деньги, под большие проценты средства вкладывали, 150 %, помню, 100 % в год на вложенные средства получали. Очень большая была инфляция, но в целом каждый год мы все-таки выходили на прибыль. У агентов резко повысился заработок, агентская сеть у нас сохранилась и не разбежалась, как во многих областях. После того как мы начали реформы страхования жизни, наши агенты еще больше укрепились, начали зарабатывать и заниматься развитием.

Многие из коммерческих банков становились банкротами, но нам удавалось своевременно забирать деньги. Лишь немного потеряли в одном из нижегородских банков, через который проходили платежи городского бюджета. По показателям надежности это был устойчивый коммерческий банк, мы никак не думали, что его разорят, но его разорили, а мы часть своих денег потеряли. Но не много, потому что «яйца» в одной «корзине» не хранили, вкладывались в разные «инструменты» и разные коммерческие банки.

Потом в инвестиционную деятельность регионов стала вмешиваться Москва. Многие тогда в Москве стремились на нас что-то заработать, куда-то увести деньги. Однако я сопротивлялась, деньги держала там, где капиталы приносили доходы. Меня даже собрались за это увольнять, говорили мне, что я в черном списке в первых рядах. Но им не удалось меня уволить, потому что я была доверенным лицом у губернатора, а тогда этот вопрос надо было с ним согласовывать. При этом ФСБ меня проверяла, и всякие другие проверки были. Но, так как я всегда работала честно, спала спокойно. И ничего никто не находил.

Так, однажды прислали мне для подписания с курьером (это делалось по всей системе) договор о перечислении свободных капиталов в один банк на длительный период. Мы курьера отправили гулять, прочитали договор с замом по финансам и поняли: ни денег, ни процентов мы из этого банка не получим, по договору деньги оказываются уже не наши. Пришел курьер, мы отдали бумаги. Он говорит: «Вы же не подписали? Я не могу уехать без подписей». Я говорю: «Мы не будем подписывать. Я сама разберусь, что мне делать. Почему мы должны отказаться от наших капиталов, от резервов? Мы юридическое лицо, я отвечаю за все, понимаете?» А те, кто подписал такие договоры, деньги по ним потеряли надолго или навсегда.

Большое внимание мы уделяли страхованию недвижимости граждан. Что бы там ни было, какие бы социальные реформы ни проходили, жилье — главное для человека. Люди это понимали, охват имущества граждан страхованием всегда был высокий. Наверное, какую-то часть агентской сети мы все-таки потеряли, но очень небольшую, может, 10 %. Некоторые не дождались результата тех мер, которые мы

предприняли. Таким образом, сохранив и развивая дальше агентскую сеть, сохранив страховой портфель по «жизни» и другим видам страхования, активно и успешно конкурируя с новыми страховыми компаниями, Росгосстрах Ивановской области восстановил свое лидерство в регионе.

До 1991 года в сельской местности оценку домов мы осуществляли сами, БТИ производило оценку недвижимости в городе. Мы ежегодно планировали переоценку строений, нам надо было обойти каждое строение раз в четыре года. После 1991 года вместо старых тарифных сборников мы создавали новые. В течение года описали все типы строений, сделали расценки по стоимости зданий и процентовки конструктивных элементов строений. Этот сборник нам даже до сих пор помогает. Мы учим людей, как отличать одни конструкции от других, сколько примерно они стоят, что такое восстановительная стоимость, действительная стоимость. Даже государственные финансовые органы брали у нас страховую оценку зданий для начисления налогов. Потом, по мере роста цен, мы делали переоценку стоимости и разрабатывали коэффициенты роста страховых сумм с учетом роста стоимости недвижимости.

В то время мы покупали недвижимость (офисы) для наших страховых отделов, чтобы уйти от очень высокой арендной платы. Мы поставили задачу: каждый страховой отдел должен иметь собственный офис. Многие, чтобы сократить арендные платежи, тогда начали объединять свои подразделения. Мы по этому пути не пошли, потому что после того, как они объединяли подразделения, сразу же объемы премии резко снижались. Все думали, что агенты как ходили, так и будут ходить. Ничего подобного. Такие регионы резко потеряли самое главное преимущество в конкуренции — присутствие на территории. У меня были такие специалисты, которые говорили: «Александра Николаевна, давайте тоже объединяться». А я отвечала: «Вот и объединяйтесь там, где объединяются, а я объединяться не буду, мы вместо этого введем еще одно подразделение». И мы ввели еще один офис (он назывался «Центральный»), в городе Иваново. Тогда было очень развито страхование садоводческих коллективов и дач вокруг Иваново. Я им тот портфель передала. Это подразделение до сих пор работает, в год 20 миллионов собирает. Может, не самые большие деньги, но все-таки 20 миллионов на дороге не валяются, а для Иваново это большая сумма.

Время, особенно начало 90-х годов, было дикое. Мы даже знали, сколько стоило в то время место директора компании в регионе — это была очень приличная сумма. Мне звонили некоторые руководители и со слезами рассказывали, как они приходят на работу, а там сидит «браток» с обритой головой и говорит, что он приказом назначен директором региональной компании.

От бандитов и мошенников разных мастей тоже приходилось отбиваться. Деньги у нас неоднократно пытались получить путем различных махинаций. Однажды приходит ко мне человек и предлагает застраховать целый железнодорожный состав со спиртом. Обещал большие деньги, причем пришел уже с чемоданчиком денег. Сидит,

а я нажимаю на все кнопки своего селектора и вызываю всех начальников отделов, заместителей. А он спрашивает: «Что вы делаете?» Я говорю: «Приглашаю людей, которые будут с вами решать этот вопрос». — «Да зачем? Мы с вами сейчас все решим». Я говорю: «Нет, я одна никогда такие вопросы не решаю». В общем, он свой чемоданчик закрыл, и разговор закончился ничем.

Был еще случай. Мы застраховали груз на 100 миллионов, груз поехал в Тюмень, и там украли эту машину. Водителя украли, потом он появился невредимый, и сразу у нас начали требовать выплату. Мы поняли, что это мошенничество. Я сказала: «Лучше бабушкам деньги отдам, у которыхдохнет скот и горят строения, чем этим мошенникам». Нашла детектива, бывшего опытного сыщика, договорилась с ним. Он отправился в Тюмень, документы получил какие надо, и суд мы выиграли. Потом у меня «безопасность» появилась, ею руководить наняли бывшего заместителя начальника УБЭП из милиции. Он знал наши местные бандитские группировки, и это нам очень помогло.

Бандиты не только угрожали, но однажды ворвались в мой дом. Меня прямо за волосы стащили с крыльца на снег. Они все спрашивали с меня доллары, бриллианты и золото. Какие-то колечки у меня были, все это тогда выкрали; все, что могли унести, — унесли. Мой безопасник потом разыскал, кто меня «заказал». Он мне сказал: «Александра Николаевна, я вам запрещаю даже фамилию называть этого человека». Это страшный человек. Это был ужас, конечно. Людей тогда просто уничтожали, и никто особенно не разбирался. Просто пропадали люди, нет человека, и все. И до сих пор не знают, куда пропали, нет их. Страшно было, очень страшно. Но работать-то надо было.

Я старалась никакой «крыши» не иметь, потому что это бумеранг, который обязательно рано или поздно тебя ударит. Вела дело только с властными структурами. Бывали моменты, когда я даже детей прятала, а себя уж никуда не спрячешь. Какое-то время пройдет — обратно их привозила. Я все это хорошо помню. Какие-то детали уже выветриваются из памяти, многого не хочу помнить. Но тем не менее, когда покопаться в памяти, все равно находишь эти истории на какой-то «полочке». И становится иногда страшно, иногда весело, а иногда думаешь — как же смогла бороться против такого беспредела и остаться в живых?

С 1991 по 1998 год, когда еще действовало обязательное страхование недвижимости и животных, принадлежащих физическим лицам, наши конкуренты не могли участвовать в обязательном страховании имущества граждан. Только государственная страховая компания, то есть Росгосстрах, могла заниматься этим видом обязательного страхования. Квартиры под него не подпадали. А в 1998 году, во время дефолта, отменили закон об обязательном страховании имущества граждан. Отмену пролоббировали наши конкуренты. Мы сразу же должны были потерять очень большой рынок. Надо было принимать какие-то меры.

Я разработала программу добровольного льготного страхования, которая была похожа на программу обязательного страхования. Установили по этой программе достаточно низкие тарифные ставки, хотя и выше прежних. Мы провели активную работу, договорились с губернатором, он принял специальное постановление, и мы застраховали 90% от числа тех, кого страховали по обязательному страхованию. Это нас спасло в период дефолта и кризиса. Владельцы строений доверяли Росгосстраху в Ивановской области, программа добровольного льготного страхования (ДЛС) им понравилась, и ежегодно 40% стоимости строений мы страховали в регионе по программе ДЛС, а 60% стоимости строений предлагали страховать на условиях правил добровольного страхования строений по тарифам, которые были в два раза выше, чем по программе ДЛС. Часть владельцев строений (более 45%) заключала договор обычного страхования строений.

Затем пришла в Росгосстрах новая команда во главе с Алексеем Леонардовичем Головковым. С ним у меня были хорошие отношения. Я входила в совет директоров Росгосстраха. Не все его действия я считала правильными, но следует сказать, что в то время Росгосстрах начал развиваться.

П. Зубрилин

Осенью 1997 года я пришел работать в Росгосстрах, стал вице-президентом и три месяца проработал в этой должности. Я возглавил Центр методологии, мы тогда сидели на Тверской, в здании НИФИ при Минфине. В центральном аппарате Росгосстраха неплохо был поставлен вопрос методологии. Я начал исполнять обязанности Генерального директора с 1 января 1999 года и делал это до февраля 1999 года. Мой первый «заход» в Росгосстрах продолжался практически полтора года. Это был период, когда блицкриг под названием «приватизация Росгосстраха» начал тормозить и захлебываться.

При мне появился указ премьера Кириенко¹ об отмене обязательного страхования строений граждан. Это было лето 1998 года. Обязательное страхование недвижимости граждан существовало со времен советской власти, у него, естественно, имелись и минусы, и плюсы. Минусы в основном в том, что мы должны были платить безоговорочно, даже при отсутствии страховой премии, поступившей на счет наших отделений от пострадавших, — часто мы платили авансом, а премии собирали уже после страховых случаев. А плюсы — в том, что это страхование, конечно, давало большую финансовую «подушку» Росгосстраху. Наши конкуренты «раскачали эту лодку». Сначала с нами долго пытались по-разному договориться. Мол, давайте изменим

¹ Сергей Владиленич Кириенко с апреля по август 1998 года был Председателем Правительства Российской Федерации. В настоящее время — руководитель Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

формулировки советских документов, по которым этим видом должны заниматься только органы государственного страхования (а мы как раз были правопреемником этих органов). Мы отказывались. «Ну, раз вы занимаете такую позицию, — говорили коллеги по рынку, — тогда мы это вообще разрушим».

Появились запросы в Конституционный суд, в Верховный суд, в прокуратуру, в итоге все эти материалы попали к Кириенко. А он, как человек резкий, импульсивный и молодой, отвергающий все советские явления, отменил обязательное страхование недвижимости. А в итоге никто ничего не получил. Мы потеряли, коллеги по рынку практически ничего не приобрели. Сегодня страхование строений добровольное, но все равно наша доля рынка здесь на порядок больше, чем у кого бы то ни было.

Мы не почувствовали сильного изменения финансовых потоков из-за этого указа. В какой-то степени даже вздохнули с облегчением и начали отказывать в выплатах, если потерпевший не платил премию. Раньше у нас такого права не было, даже если страхователь нам ничего не заплатил. Теперь это стало классическим, добровольным страхованием. Тут, конечно, пошло большое количество жалоб во все инстанции. Прокурорские проверки к нам стали приходиться. «Почему вы не платите? 70 лет до этого платили». А мы отвечали: «Теперь все вопросы к Кириенко».

А. Коростелева

Перед кризисом государство обязывало страховые компании большую часть резервов вкладывать в государственные краткосрочные облигации (ГКО). Особенно резервы по страхованию жизни (более 60%). И в момент кризиса 1998 года у многих страховых компаний эти средства фактически исчезли, превратились в копейки. Но мы сделали правильный экономический прогноз. Не хочу сказать, что только я такая умная. Но я всегда привлекала очень сильных людей, и мы всегда работали командой. Я и сейчас работаю с командой. Конечно, любую команду объединяет руководитель, и свое лидерство надо перед коллективом доказывать, принимая правильные решения. Мы тогда просчитали варианты и решили на свой страх и риск выйти из ГКО, поэтому успели многое спасти. Из своих инвестиций потеряли менее 10%. Это дало нам возможность сохранить доверие наших клиентов. А оно дорогого стоит.

Кризис 1998 года мы пережили с большим трудом, но вышли из него не ослабленными, а победителями — ни разу мы не завершали год с убытком (ресурсы и «мозги» для этого еще были). Мы успешно развивали бизнес, были лидерами на ивановском страховом рынке. И многим казалось, что так будет всегда. Однако, несмотря на наши успехи, я видела и огромные проблемы: мы развивались не за счет новых технологий и повышения производительности труда, а экстенсивно: «разбухла» численность персонала, ежегодно мы получали прибыль, но у компании была низкая рентабельность. По мировым стандартам мы вообще никуда не вписывались.

Проблема состояла в том, что уставный капитал наполнять было нечем. Мы понимали, что грядущее повышение размеров уставных капиталов нас просто уничтожит. Не требовалось большого ума, чтобы это понять.

П. Зубрилин

1997 и 1998 годы — для всех это были очень непростые времена. Даже мобильная связь была далеко не у всех руководителей. У нас приличных машин имелось три или четыре штуки. В целом люди были не сильно богатые, водитель у меня получал 150–200 долларов, секретарь, по-моему, получала зарплату такого же порядка.

Моя задача в компании состояла в том, чтобы просто заняться нормальным страхованием. До этого люди, представлявшие банковские структуры в руководстве Росгосстраха, плохо понимали, что такое страховая компания и как она функционирует, какие должны быть действия и финансовые потоки, связанные со страхованием, в таком большом холдинге, где масса разрозненных юридических лиц с непонятной платежеспособностью.

Стояла задача — сначала приватизировать компанию, а потом начинать выстраивать систему. Параллельно эти задачи не решались. И экономические рычаги управления компанией в тот момент еще не были найдены. Я увидел, что компания находится в плачевном состоянии с точки зрения управления. То есть существовало правление, все «ритуальные» вещи соблюдались, но фактически директора дочерних компаний делали что хотели. Каждое из дочерних обществ было предоставлено само себе. Те, кто работал нормально, интенсивно, продуктивно, занимали достаточно большие доли на своих рынках и были лидерами. А там, где люди больше думали не о деле, а о своих личных сиюминутных задачах, филиалы были слабыми. Не хватало «федерального кулака», это всё были разрозненные компании. Если в Московской области «дочка» была достаточно сильна, то непосредственно в Москве — очень слаба. И, соответственно, не имелось достойного юридического лица, которому можно было участвовать в федеральных конкурсах, с точки зрения платежеспособности и объемных показателей. При мне достаточно активно рассматривалась идея разделить дочерние общества на 2–3 уровня и поручить первому уровню руководить несколькими организациями второго уровня. Собственно, кое-где такие эксперименты проводились.

Сотрудники компании и руководители филиалов того времени были по большей части совсем не бизнесменами. Это были люди, которые выросли в советском Госстрахе и гордились тем, что проработали здесь много лет, они пытались сохранять какие-то традиции.

Можно выделить три категории директоров. Категория первая — те, которые просто ничего не могли, ничего не умели, мало кому были нужны. Они просто сидели

на раскрученном бренде. Росгосстрах все равно всегда был компанией номер один, особенно в регионах. Чем дальше от Москвы, тем бренд был сильнее. И они просто проживали свой старый «багаж».

Вторая группа — те, кому мутная вода была удобна и интересна, они просто пользовались своим положением. Это были, как правило, достаточно активные, способные и талантливые люди. Просто ловили больше свою рыбу, чем общественную.

Ну, а третья категория — порядочные, честные люди, которые раньше или позже пришли в эту компанию. Они пытались вдохнуть в Росгосстрах что-то живое, здоровое, нормальное. Очень много было таких приличных директоров. Я помню, мы общались и дружили с директором Казанского филиала, Камаловым. В Петербурге всегда была очень приличная компания, в то время там уже Георгий Папаскири работал. В Московской области была очень хорошая компания.

Источником доходов центрального офиса являлся перестраховочный договор — «дочки» должны были отчислять в центр определенные суммы по каналам перестрахования. Мы следили за тем, чтобы они перестраховывали свои риски по этому квотному договору и переводили деньги в центральный офис, соблюдали правила страхования. Помимо этого я пытался привлекать клиентов, вопреки позиции компании «Росгосстрах-Москва». Это вызывало определенные трудности во взаимоотношениях с ними. Я создал несколько параллельных отделов (департаментов), которые занимались прямыми продажами. Задача состояла в том, чтобы компания как-то жила, работала. И Мингосимущество было заинтересовано в том, чтобы она не «упала». Они уже начали готовиться к новому этапу приватизации и хотели, чтобы тут что-то осталось.

А. Коростелева

В 90-е годы центральный офис пытался получить с нас деньги по перестрахованию. Но мы по перестрахованию очень аккуратно работали. Договора подписывали такие, какие мы хотели подписать. Через облигаторные договора в центр мы отправляли небольшие деньги. Меня защитили хорошие отношения с губернатором, против губернатора они, конечно, пойти не могли, да и результаты мы показывали достойные. Я губернатора, например, уговорила, чтобы он не создавал губернскую компанию. Тогда шло такое поветрие: очень многие региональные руководители создавали свои губернские страховые компании. Да, конечно, мы понимаем, проживут эти компании недолго, но за это время кто-то успеет хорошо нагреть руки и разрушить то, что есть в регионе у других страховых компаний. И в первую очередь могли разрушить нас. Но у нас был порядочный губернатор, который и сам область не разворовывал. Он говорил: «У меня есть тетрадошка, в которой записаны все руководители, которые воруют, так вот Коростелевой там пока нет, поэтому я ей доверяю». Я сама эти слова слышала

и была поражена ими. Мы имели большой авторитет, и население нам доверяло. Он это знал, и при выборах мы всегда ему помогали, делали все, что могли.

В. Трифонов

С центральным офисом отношения у нас были простые: они забирали 25 % премии по договору облигаторного перестрахования. И все, в прочие дела московский офис не вмешивался.

Г. Нефетиди

По договорам перестрахования я перечислял в центральный офис 10 % собранной премии. Деньги шли в Москву, а когда нужно было отвечать по обязательствам, в Москве никто даже не пошевелился. «Георгий, вы ж работаете. Вот давайте и думайте».

Н. Сакулина

В центр надо было в год заплатить какую-то сумму и жить спокойно. В Москву отправляли в качестве дани 3 % премии, не больше. Это немного, но 80 % премии «проедалось» в компании, и платить особо было нечего.

П. Зубрилин

Еще одним каналом управления «дочками» являлся андеррайтинг. Можно было снять директора, наказать его за нарушение приказа о принятии на страхование тех или иных рисков, приказа о неквотированных выплатах или приказа о несоблюдении квотного договора. Был такой период, когда начала уходить старая гвардия, так называемые «красные директора» из бывших секретарей райкомов и обкомов. Но были и яркие примеры того, как людей снимали. Сняли одного директора за то, что он украл около 50 квартир. Деньги вкладывались в квартиру, а потом она обесценивалась и стоила уже не 10 миллионов, а 2 миллиона. И в кассу филиала возвращалось 2 миллиона.

Много хлопот доставило нам банкротство тверского филиала. В Твери было самостоятельное юридическое лицо — «Росгосстрах-Тверь». Деньги, собранные с населения, частично украли. Но львиная доля их была вложена в строительство шикарного офиса Росгосстраха с подземным паркингом и баней. По-моему, около миллиона долларов, по тем временам для Твери это была огромная сумма. Мне, в частности, пришлось ту историю расхлебывать. Там уже были заведены уголовные дела, были обманутые клиенты.

В Екатеринбурге и Новосибирске сложилась похожая ситуация: резервы, полученные от вкладчиков, были распиханы куда попало. В банки, которые лопнули, — не знаю, сами лопнули или им помогли лопнуть. Естественно, и там, и тут руководство филиала нарушало все возможные инструкции, директор не получал никаких санкций, не давал смету на согласование. Шикарное здание в центре Москвы построило руководство компании «Росгосстрах-Подмосковье». Только у них была более крепкая компания, лучше выстроенная, и этот удар не убил ее. Но руководство компании боялись тронуть. Его сейчас уберешь, а кто будет платить по договорам? «Подмосковье» являлось главным «донором» центрального офиса. Кроме него, такими «донорами» были Питер, Казань, Башкирия, Ставрополь.

Вообще в компании не велось серьезного анализа, особенно массовых видов страхования. Страхование строений всегда давало положительные результаты, и слава богу. Никто туда и не углублялся. Страхование каско автотранспорта тогда еще не было таким массовым, как сейчас. Главные убытки приносило сельхозстрахование, особенно на юге. Помню, я преодолел сопротивление старой гвардии директоров и своим приказом запретил сельскохозяйственное страхование. Уровень выплат там был 400–500 %. «Это же не страхование, — говорили мне эти уважаемые бывшие секретари обкомов, — это же мы людям так помогаем». Там, конечно, было и воровство. Закрытие этого вида «помощи селу» я ставлю себе в личную заслугу.

Я ушел из Росгосстраха в начале 1999 года. Это было согласованное решение. С Головковым мы несколько раз встречались, расставались с ним мирно, он меня не подталкивал к выходу. Головков, естественно, стал формировать свою команду. Ну, а мне показалось, что все равно я не член этой команды, а вписываться, искать свое место в ней я не хотел.

Г. Нефетиди

Мне в Ставрополе досталась не компания, а «разбитое корыто», и помощь из центра полностью отсутствовала. А тут конкуренция, долги, отсутствие страхователей, потеря страховых агентов, закрытые агентства в Ставрополе. Не было такого, чтобы из Москвы позвонили и дали денег. Наоборот, от тебя требовали результат, и я должен был его переводить в Москву. А я не мог выйти в прибыль в связи с тем, что у меня имелись обязательства по страхованию жизни. Нашим клиентом было местное отделение Центрального банка. Я за свою жизнь первый раз брал кредит, чтобы отдать деньги, для меня это был шок. Брали кредит в Сбербанке, чтобы выплатить деньги Центральному банку по страхованию жизни сотрудников.

Я все делал сам, потому что Москва ничем помочь не могла. А самое страшное — мои директора филиалов оказались очень инертными и агрессивно настроенными ко всему новому. Это были люди, которые по 20–30 лет проработали на одном

месте. Иногда это хорошо, и сегодня у нас есть сотрудники, которые остались с того времени. Но в большинстве своем филиалы в районах жили как маленькие самостоятельные компании, которые зарабатывали для себя деньги и тратили их на себя, при этом время от времени переводили некоторые суммы на содержание дирекции в Ставрополе. Они проедали себя и проедали все вокруг, абсолютно не думая о будущем. С этим надо было бороться. Я им сказал на собрании: «Если вы думаете, что я не могу зарабатывать, то заблуждаетесь. Мы с дирекцией заработаем больше, чем вы. И вы это скоро увидите». Мы сразу начали привлекать новых клиентов, зарабатывать деньги и забирать то, что не забрали они. Нам приходилось очень тяжело. Это были жесткие, запоминающиеся вещи, но именно они делали нас сильнее.

Когда я пришел на место руководителя, меня в ставропольском Росгосстрахе не ждали, все думали, что я просто хочу разграбить компанию и уйти. Хотя грабить было нечего. В Росгосстрахе Ставропольского края резервы составляли порядка 30 миллионов рублей, из них 27 миллионов были «закрыты» всякими бумажками. Денег не было, нам их не досталось. Среди сотрудников имелись любимчики — это все те, кто ничего не делал и просто паразитировал на руководстве. А были нормальные, хорошие, добрые люди, с которыми я работаю до сих пор. В то же время я сменил много людей. Были сложные ситуации. Случались акции протеста. Но были и люди, которые меня поддерживали, поверили мне. Они до сих пор работают руководителями. Я им благодарен. Это основа Росгосстраха, на этих сотрудниках все тогда и держалось. Я им всегда говорил: «С вами можно идти хоть куда, потому что вы умеете меняться, умеете сделать через „не могу“ то, что надо сделать сегодня, а жалуется уже завтра». Это очень важно в работе, потому что, к сожалению, всегда можно все превратить в болтовню. Мне было на кого опереться. Я всем доказал, что можно добиться результата, когда работаешь.

Мы стали страховать банки, а раньше мы вообще не работали с ними. Мы начали забирать на страхование краевые предприятия. Им стало понятно, что есть человек и команда, которым можно верить. Мы сделали большие и хорошие проекты по страхованию сельского хозяйства, на чем до сих пор сегодня и стоим. Сельскохозяйственное страхование — трудный вид бизнеса. Я и тогда считал, и сейчас считаю, что в таких аграрных регионах, как наш, не работать с сельхозпроизводителями невозможно. Если руководители компаний видят честный подход — тогда они тебе просто передают не только сельскохозяйственное страхование, но и все остальные виды. Это сложно, но многолетний труд показывает, что мы не ошибались.

Я сократил людей в дирекции. Первая оптимизация была самой страшной. Но если бы мы ее не сделали, не прожили бы на те деньги, которые мы зарабатывали. Дирекция насчитывала 69 человек, я оставил 36, потому что были люди, которые занимались только переносом бумаг из кабинета в кабинет. Мы перераспределили ФОТ, прибавили тем, кому необходимо, увеличили зарплату продавцов. Мы еще и в филиалах сократили большое количество людей, потому что некоторые подразделения были

раздуты до невозможности. К примеру, филиал 100 рублей зарабатывал и 100 выплачивал. План был 100 рублей, то есть его они выполняли. Но они и премии получали, и комиссионные, и делали так называемые зачеты. И вся эта комиссия, вся нагрузка нас полностью разъедала изнутри. Убыточность нас просто убивала.

Конечно, пришлось резко омолодить коллектив. Не потому, что я против специалистов, которые много лет отдали компании. Есть люди, которые адекватны своей работе в любое время и в любом возрасте. Но мы дали движение многим молодым, которые сидели с потухшими глазами. Я не ошибся во всех этих людях. Многие работают в компании, кто-то уже ушел, кто-то получил хорошее предложение, кто-то поменял место жительства. Но самое главное — никто никогда не предавал Росгосстрах и делал то, что надо было делать. Был хороший командный дух.

Какие-то сотрудники уходили, забирали с собой агентов. Но от дурной головы ногам покоя нет. Поэтому когда люди уходили, я не видел, чтобы кто-то из них был до конца счастлив. И тех, кого они забрали с собой, они тоже не сделали счастливыми.

Н. Сакулина

Когда я пришла на работу в «Росгосстрах-Зауралье» в 1996 году, увидела совершенно убогое помещение. Куча народу, людей как селедок в бочке, непонятно, кто что боится, кто что делает... Первое ощущение было — вообще непонятная организация, сотрудники какие-то копошатся, клиентов нет, дирекция никакими продажами не занимается, при этом все чем-то заняты, друг за другом ходят. Потом, через три месяца, меня назначили начальником планово-экономического отдела, и вот там я уже столкнулась с экономикой Росгосстраха.

Ситуация была такая — где-то 75–80% премий Росгосстрах тратил на себя, это были расходы на ведение дела. Розница работала сама на себя, на выплаты денег оставалось мало. Клиенты могли ждать выплат месяцами. Мы в 1997 году выплачивали задолженность по страхованию жизни еще за 1994 год. При таких расходах на ведение дел это было естественно. Структура громоздкая, людей работало очень много, заработная плата сотрудников и комиссии агентов составляли вместе от 30% до 50% собираемой премии. Помещения районных филиалов убогие, разбитые, неремонтированные, а с такими расходами на персонал отремонтировать офисы было невозможно. Ситуация жуткая.

Поначалу я считала, раз Росгосстрах — общероссийская система, то правила и тарифы должны быть одинаковы. А тут выяснилось, что каждый Росгосстрах в каждой области — это отдельная структура с замкнутым циклом, имеющая свои лицензии и правила страхования. У каждого региона были свои региональные правила страхования, разные тарифы, разные полисы. Не существовало ни единой тарифной политики, ни единой политики по лицензиям. Связь с центром была чисто условная,

от нас требовалось отчисление определенной суммы, и мы платили какую-то «дань». Это меня потрясло до глубины души.

«Пирамиду» по страхованию жизни мы не строили, потому что имели перед глазами «прекрасный» пример Екатеринбургского филиала Росгосстраха, нас эта беда минула. У нас было какое-то количество договоров страхования жизни с доходностью 30%. Это была бешеная доходность по тем временам. Каждый рубль премии с клиента приносил нам 4 копейки убытка, а компания жила за счет имущественных видов. У нас в областной дирекции компьютеры были, а в районах практически не было. Сами покупали технику, автомобили, ремонты делали. Но это все было как-то трудно и очень скудно, потому что в основном деньги уходили на заработную плату.

Много ушло народу в те времена, очень многие агенты уволились. Когда я пришла в 1996 году — агентов было 1400, а в 1998 году их уже осталось 800. В основном они ушли на пенсию, потому что среди них было много пожилых людей, часть агентов разошлась по другим страховым компаниям.

Но нашим агентам очень сложно работать в других страховых компаниях, потому что там их не лелеют и не ублажают, как у нас. Они же у нас как дети, которые любят подарки, за которыми ходят. А там они приходят — сами себе предоставлены, никто с ними особенно не нянчится. У нас им всегда рады; когда приносят деньги — хорошо, не принесли — тоже хорошо. Я часто разговариваю с теми, кто ушел, — они уже не одну компанию сменили, ходят от компании к компании, но при этом с ностальгией вспоминают про Росгосстрах. Я спрашиваю: «А чего же не возвращаетесь?» — «Нам стыдно, неудобно». Ну, раз неудобно — идите дальше.

Н. Филина

В 1999 году Алексей Головков начал «собирать» Росгосстрах. К тому моменту в регионах сложилась плачевная ситуация. Во-первых, уставный капитал был очень низкий. Тогда намечалось повышение нормативных требований к уставному капиталу. Требовалось во всех регионах поднять уставный капитал, а свободных средств не было. К тому моменту Головков начал процесс преобразования региональной сети, начал собирать компанию. Он создал систему территориальных управлений ОАО «Росгосстрах» — в каждом регионе появилась альтернатива местным дочерним компаниям, точки, на которые мог опереться центральный офис Росгосстраха. Постепенно весь бизнес перевели в территориальные управления, а дочерние компании одна за другой ликвидировались. У этого процесса имелись противники. Кто не хотел, тот уходил. Но никогда не было такого сопротивления со стороны регионов, которое нельзя было сломить. Они все равно слушались.

Иногда уходили целые коллективы отдельных агентств, и такое было. Но подобные случаи не носили массового характера, скорее это были единичные вспыш-

ки. Нигде такого не было, чтобы весь областной филиал ушел. В Нижнем Новгороде был большой скандал. Я присутствовала при его разборке. Хотел уйти руководитель филиала, но вся областная структура за ним не пошла. Основная масса людей не хотела уходить.

В. Трифонов

Алексей Леонардович Головков был очень честный и добросовестный человек. Единственное — ну не обладал он большими способностями менеджера. А так он был способный, очень, очень толковый руководитель. Что касается развития страхования, то он этим интересовался, меня приглашал несколько раз, и я подготовил для него много предложений, как лучше вести дела. Кроме меня, он приглашал пять-шесть региональных директоров, которые также давали ему советы. Он централизовал финансы, спасал резервы. У него не было цели воровать, он стремился централизовать Росгосстрах.

А. Коростелева

Головков не был ангелом, но когда он стал директором Росгосстраха, мы почувствовали улучшение руководства, добрую волю, желание развивать нашу компанию. Я могу все простить руководителю, если у него благородные цели, главная из них — это развитие. Можно в чем-то ошибиться, можно неправильно принять одно решение и потом вернуться к другому. Не бывает идеальных руководителей. И мы все не идеальны. Но он хотел развивать компанию. Он старался принимать меры там, где у нас рухнули региональные филиалы, помогал им. Я не могу даже камушек в его огород бросить. Конечно, наверное, не все из того, что мы делали, было правильным. Может быть, что-то и не могли сделать, я не знаю.

С. Агафонова

Алексей Леонардович Головков пришел в компанию, когда приближались президентские выборы. Компания принимала в них участие. Были специальные сотрудники, которых брали на работу именно на время выборов.

Г. Нефетиди

Алексей Головков был интересным человеком. Это был человек порыва. В Росгосстрахе тогда многое делалось непродуманно, несистемно. Делалось, с моей точки зрения, по наитию. Решения принимались спонтанно.

Помню первую защиту бизнес-плана, она была в 2001 году, в конце года. Мы сели в кабинете у Головкова. Началась дискуссия. Он принимал в ней активное участие: «Давайте, ребята! Я верю, что все получится. Все будет хорошо». А что хорошо, что получится, никто до конца не понимал. Хотя многие были прекрасными специалистами, проработавшими достаточно долго, но подходы к бизнесу не стыковались с жизнью. Поэтому, я думаю, у того Росгосстраха будущего не было.

Я даже не считаю, что Головков строил Росгосстрах. Мне кажется, что вся жизнь компании сводилась к одному: дожить, добежать из одного угла в другой. Постоянная нехватка резервов, отсутствие развития, какая-то невнятная система взаимозачетов: сколько ты должен, сколько должны тебе. Я могу однозначно сказать, что мы бы не спаслись никогда, если бы в корне не поменялась эта система. Рано или поздно наступил бы крах. Какие-то регионы активно работали, но не работала Москва. Чем крупнее филиалы, тем жестче и уверенней они отстаивали свою позицию перед Москвой. Потому что тот центральный офис практически не занимался прямым страхованием. Он жил только на то, что приносят снизу.

В Анапе было запоминающееся совещание директоров дочерних компаний. Оно было похоже на корпоративный отдых — естественно, распивались спиртные напитки. Головков был ярким футболистом. На таких совещаниях дирекция всегда играла с командой директоров филиалов. Там был небольшой стадиончик с зеленой травкой. А я же футболист. Когда приехал, думал сначала, что это несерьезно. А тут трибуна, собираются все директора. Начинается игра, и наша команда директоров московскую дирекцию обыграла. А Головкова не было, он задерживался в Москве по каким-то делам.

На следующий день идет совещание, оно, как всегда, полусонное, все утром еще спят. И в середине входит Головков. Все оживляются, кто спал, проснулись. Он спрашивает: «Как работается? Слышал, вчера кто-то нас в футбол обыграл? Сейчас заканчиваем работать, через два часа матч-реванш». Я ничего не могу понять. Все мне: «Вот ты попал! Сейчас такое будет! Всё из-за тебя». А я достаточно хорошо, долго играл в футбол, голы забивал. Мы идем играть. Головков переодевается в форму, играет с азартом. Когда играешь профессионально, понимаешь, как играют другие. А тут человек играет, как все мальчишки в свое время играли в футбол. У него было неумное желание выиграть. И мы ему проиграли один мяч, он был такой довольный.

Мне кажется, он был искренний человек. А искренние люди часто заблуждаются в каких-то вопросах. Но в целом он был позитивным человеком.

Н. Сакулина

Команда Головкова Алексея Леонардовича хотя бы была живая, она начала что-то делать. В центральном офисе появилось какое-то подобие управленческой коман-

ды. С ним начались изменения, мы стали ездить на согласование финансовых планов, у нас появились единые задачи, нас, финансистов, начали почаще собирать. Люди в центральном офисе пропагандировали идеи централизации, каким-то образом стремились объединить нас, потому что у нас тогда была полная разрозненность.

Е. Дьяков

Я вышел на работу в Росгосстрах 1 февраля 1999 года. Меня пригласил Алексей Леонардович Головков, сам он пришел в компанию в конце 1998 года, по-моему — в ноябре. Он был депутатом Государственной думы, на тот момент его фактически поставили в качестве кризис-менеджера спасать государственные активы. Да, царство ему небесное, он умер, к сожалению, в 2009 году. Перед ним стояла задача — решить сложнейшую проблему, спасти компанию. Его, как вновь назначенного Генерального директора, представил коллективу вице-премьер Юрий Дмитриевич Маслюков.

В Росгосстрахе я сначала занял должность заместителя Генерального директора, а вскоре стал первым заместителем Генерального директора. И, по существу, был руководителем страхового блока компании. На меня возлагалась и часть финансовых вопросов. Но основным моим направлением был страховой блок. Когда я уходил в Росгосстрах, мне говорили: «Куда ты? Там же все падает». Я перешел в Росгосстрах с существенными потерями в заработной плате, потому что тогда там были очень низкие оклады, в том числе и у топ-менеджеров. И ждать помощи от кого-то со стороны мы тоже не могли. Все, что заработали, — то и наше.

Все высшее руководство компании заменили на 100%. Среди топ-менеджеров обновилась примерно 70% сотрудников, и среди тех, кто остался, была главный бухгалтер — многоуважаемая Наталья Дмитриевна Филина, настоящий профессионал. Команда среднего звена и ниже была сохранена практически полностью. Там мало кто ушел, в общем-то все остались.

Я считаю, что команду Головкова, куда входил я и еще ряд наших товарищей, правильней было бы называть командой антикризисных управляющих. На тот момент юридически Росгосстрах представлял собой 75 самостоятельных юридических лиц. Это было ОАО «Росгосстрах», или то, что мы сейчас называем центральным офисом, который практически не вел коммерческой работы (центральный офис собирал копейки), и 74 филиала Росгосстраха по всем регионам Российской Федерации: ОАО «Росгосстрах-Владимир», ОАО «Росгосстрах-Санкт-Петербург», ОАО «Росгосстрах-Дальний Восток» и так далее.

Они вели самостоятельную политику и не управлялись из центра. В тот момент, когда мы пришли, 3 компании Росгосстраха уже были банкротами, у 19 компаний было предписание на отзыв лицензии, еще порядка 40 компаний находились в состоянии близком к этому, и только около 10 компаний чувствовали себя более-менее уверенно. При этом Росгосстрах быстро терял свою долю на рынке. Еще чуть-чуть,

и он вообще исчез бы с экономической карты нашей страны. Поэтому перед нами стала задача: сохранить Росгосстрах, укрепить и вывести его на правильные рельсы.

Вспоминаю, как я поехал в один регион и на встрече с председателем правительства этого региона стал говорить про Росгосстрах. Он мне задал вопрос: «А что, Росгосстрах до сих пор существует»? Это было или в 1999, или в 2000 году. Я генерального директора нашей «дочки» чуть не убил. Сказал: «Ты что делаешь? Кто тебе позволил так вести дела, что компанию „Росгосстрах“ не знают руководители республики? Можно не делать больших денег, но знать тебя обязаны!» Это одно из необходимых условий развития бизнеса. Если тебя не знают, то как ты можешь что-то предлагать?

Мы начали централизацию компании. По всем регионам были созданы территориальные управления ОАО «Росгосстрах», которые стали филиалами компании. Вы не представляете, какое противодействие мы испытывали! Генеральные директора дочерних компаний были против этого — они теряли свою самостоятельность. Помимо того, что они сами к нам обращались с возражениями, нам писали, звонили, к нам приезжали губернаторы, руководители республик, краев и областей, депутаты Государственной думы. Кто только не обращался! Но тем не менее мы это давление выдержали, и компания была реорганизована в одно юридическое лицо. То есть де-юре еще некоторое время существовали дочерние компании, но бизнес был переведен в ОАО «Росгосстрах» и его филиалы. В Росгосстрахе был создан Департамент регионального развития. На стенде департамента во всю стену висел огромный график реорганизации, и мы постоянно следили за ситуацией.

Если говорить о генеральных директорах в тех обществах, которые чувствовали себя нормально, то это, конечно, были высокопрофессиональные люди. Георгий Парменович Папаскири, например, как менеджер он — суперпрофессионал. При нем «Росгосстрах-Санкт-Петербург» шел в гору. У Александры Ивановны Коростелевой из «Росгосстрах-Иваново» всегда были хорошие отношения с руководством области. И, кстати говоря, как раз из Иваново на нас оказывалось самое сильное давление со стороны руководителей области, чтобы не превращать их в филиал. Можно вспомнить компанию «Росгосстрах-Мордовия». У них была доля местного рынка чуть ли не 90%. Следует упомянуть и Николая Дмитриевича Новикова — это был генеральный директор нашей «дочки» «Росгосстрах-Калуга». Ему очень многое удавалось сделать. А его преданность делу заслуживает огромнейшего уважения.

Были у меня очень интересные разговоры с генеральными директорами на этапе реорганизации. Один из них в приватной беседе мне как-то сказал: «Евгений Иванович, ну отстаньте вы от нас». Я говорю: «Ребята, вы работаете под брендом Росгосстраха. Вы от имени компании работаете не всегда правильно, так нельзя». Он продолжает: «Евгений Иванович, давайте мы вам будем платить роялти за этот бренд, и отстаньте от нас. Будем платить 5%». Я говорю: «Нет. Есть государственная

страховая компания ОАО „Росгосстрах“. Никаких роялти, все будет по-другому». После прихода в ОАО «Росгосстрах» мы поменяли за короткий период 10 директоров, сменили директоров и в компаниях-банкротах. Потом уже меняли руководство не в экстренном порядке, а по объективным причинам.

Мы ввели бизнес-планирование в компании. Каждый филиал должен был представить в центральный офис бизнес-план с описанием экономики своего региона, своих предприятий, клиентов, что надо сделать, какие нужны затраты, какие планируются доходы, расходы и на какой финансовый результат регион выходил. В конце года руководители филиалов приезжали в Москву — генеральный директор, главный бухгалтер, первый зам — и защищали на исполнительной дирекции свои бизнес-планы. Сначала все они проходили через меня, как первого заместителя Генерального директора, затем контактировали с ведущими подразделениями центрального офиса и только потом выходили на исполнительную дирекцию.

Введя систему бюджетирования, мы централизовали все денежные потоки филиалов, и они сами мало что могли тогда потратить без разрешения центрального офиса. Таким образом к 2002 году мы сделали компанию управляемой. Это была единая структура, управлявшаяся из центрального офиса; бизнес-планы, бюджеты — все было здесь. И с 2000 года прекратилось падение доли Росгосстраха на рынке.

Я тогда занимался вопросами усовершенствования правил страхования, перехода на новые страховые продукты. В 1999 году был сделан первый шаг к созданию службы андеррайтинга — введены лимиты полномочий по заключению договоров страхования. Потому что раньше генеральный директор дочерней страховой компании все делал сам, и мы мало могли влиять на принятие решений. Когда я анализировал систему принятия решений по заключению договоров страхования, то выяснил, что в 2002 году в Росгосстрахе было 7 тысяч человек, принимавших андеррайтерские решения по тарифам и страховым суммам, — сумасшедшая цифра. Они могли делать что хотели. Управлять компанией в этих условиях было нереально. Кроме того, большое число людей, имеющих право принимать самостоятельные решения по бизнесу, — питательная почва для коррупции. Я поставил задачу существенным образом сократить количество лиц, принимающих самостоятельные решения в этом отношении, максимальным образом централизовать принятие этих решений и сделать так, чтобы большая часть договоров страхования заключалась продавцами по единому, заранее прописанному алгоритму.

В первое время после введения системы лимитирования ответственности андеррайтеров у меня скапливались метровые стопки документов, которые я лично рассматривал. На тот период я не давал полномочий своим сотрудникам давать согласие на заключение договоров и пропускал все через себя. Мне было важно на начальном этапе понять, кто чего стоит, особенно в регионах, а уже потом мы перешли к системе делегирования полномочий. Но зато я быстро составил представление о людях. Приходит ко мне как-то мой сотрудник со сверхлимитным договором, кото-

рый пришел из региона, и говорит: «Евгений Иванович, вот, надо соглашаться». А я отвечаю: «Договор, который вы сделали, — совершенно непрофессиональный и некоммерческий. Так нельзя делать. Почему вы так делаете?» Человек на меня смотрит ясным взглядом и говорит: «Евгений Иванович, мы всегда так делаем». Это я слышал много раз в разных местах: «Почему вы так делаете?» — «А мы всегда так делаем». Но поскольку я настырный, спрашиваю: «А почему вы всегда так делаете?» Мне с сарказмом заявляют: «А потому что у нас в правилах страхования так записано». Человек думает, что вопрос закрыт. Но я все-таки хочу докопаться до сути и снова интересуюсь: «Скажите, пожалуйста, а почему у нас в правилах страхования так записано?» — «Ну, вот так записано». Уточняю: «А кто писал эти правила страхования?» Он в ответ: «Мы писали». Говорю: «А почему вы так написали в правилах страхования?» Все, ответов больше не последовало, человек ушел, так и не поняв сути.

И это было массовое явление. За 20 лет работы во внешней торговле я составил и заключил сотни договоров, провел по ним переговоры. Не один год просидел за столом переговоров. Поэтому все нюансы я видел очень хорошо и быстро. А в старом Росгосстрахе люди этого, как правило, не знали или плохо знали. Любимое утверждение: «А мы всегда так делаем». Привыкли, списав откуда-то типовой договор, копировать его дальше, не понимая, что за этим стоит. А я им объяснял: «Ребята, если здесь написать вот так, то будут вот такие последствия. А если вот так, то могут быть вот такие последствия».

А. Зубец

Я неоднократно слышал от разных людей о Евгении Ивановиче Дьякове мнение, что он перфекционист, всегда стремится к лучшему результату самого высокого качества. Понятно, откуда взялось это отношение к делу. Евгений Иванович много лет проработал в авиации, а там инструкции и правила безопасности «написаны кровью»: ошибки приводят к гибели людей, и непродуманные документы просто опасны. В страховании все не так страшно — в крайнем случае вы теряете только деньги. С другой стороны, стремление к перфекционизму в правилах страхования и бизнес-планах может привести к торможению компании и потере эффективности. Тут перед нами чисто экономическая задача балансирования между возможными потерями от ошибок и стремлением к совершенству. Как мне кажется, для пользы дела к бизнесу лучше относиться с определенной долей «пофигизма».

Е. Дьяков

В 1999 году, когда я пришел в компанию, она располагалась в «Нефтяном доме». И там только топ-менеджеры сидели в хороших, просторных кабинетах, а весь пер-

сонал работал в комнатах, переоборудованных из гостиничных номеров. Это было крайне неудобно для нас, руководителей, потому что люди сидели разобщенно, по два человека в комнате. Совершенно не было видно, кто чем занимается. Невозможно было наладить параллельные связи. Но когда компания начала вставать на ноги и начала зарабатывать деньги, мы из «Нефтяного дома» уехали. В 2000 году начали активно изучать вопрос переезда в другое здание и думали: арендовать, построить, купить в центре, купить за городом. У нас было много разных идей. Я вспоминал опыт ведущих британских компаний, у которых основные производственные площади расположены за пределами Лондона, а в центре города находятся их центральные офисы, где располагаются топ-менеджеры и переговорные комнаты. Этот вариант был отвергнут. В итоге Росгосстрах переехал в бизнес-центр на Новослободскую улицу, где мы сидели уже в приличных помещениях. Хозяева этого здания начинали строить через улицу второе здание. И нам предлагали: «Купите второе здание. Можно построить стеклянный переход из одного строения в другое, и у вас будут большие площади». Мы и эту возможность тоже обсуждали. Но так получилось, что уже было принято решение об акционировании компании, и вопрос о нашем дальнейшем передвижении куда-то был закрыт.

Н. Крайнова

Офис находился тогда в «Нефтяном доме» на Юго-Западной. Очень интересный у меня был офис. Руководство сидело в пристройке на первом и втором этажах, при этом часть окон выходила на улицу, а часть — непосредственно в помещение фитнес-центра. И все, конечно, тарасили глаза на тренирующихся. Там часто занимались спортом известные артисты. Когда они появлялись, все обзванивали друг друга, прибежали и смотрели. А остальные сотрудники находились в помещениях гостиницы, в башне наверху. У меня был офис на 16-м этаже, отдельный номер — комната с ванной. Вместо кровати стояли стул и стол.

В Росгосстрахе, конечно, было очень бедно. Для того чтобы получить писчую бумагу, мне приходилось писать заявление непосредственно на имя Генерального директора. Туалетной бумаги в туалетах не было, ручки, занавески, вентилятор я принесла из дома. Зарплату мне платили очень маленькую — 150 долларов. И свой «гостиничный номер» я оборудовала за счет собственных средств, потому что хотелось уюта.

Рядом со мной работали ревизоры. В комнатах у них находилось по несколько сотрудников, они в складчину готовили себе обед. На электрической плитке они жарили картошку, яичницу с салом, поэтому запахи по зданию витали соответствующие. Зарплата не позволяла им спускаться в столовую и обедать там. Натуральное хозяйство у нас было, те, кто выезжал в регионы, привозили оттуда мешки картошки, что-то съестное.

Почему была такая бедность? Деньги не поступали от дочерних обществ. Центральному офису Росгосстраха не хватало рычагов для получения этих денег. Когда директора приезжали на совещания, они свысока смотрели на руководителей в центральном офисе. Они приезжали на собственных дорогих автомобилях, в сопровождении телохранителей, поваров, с членами семей, хорошо одетые, с перстнями. Естественно, они очень недружелюбно относились к тем решениям, которые озвучивало руководство и Головкин. Он говорил о том, что скоро начнется реорганизация и что в конечном итоге дочерние общества станут частью Росгосстраха, а не сами по себе. К тому моменту не существовало еще бизнес-планирования, не было ни планирования портфеля, ни планирования объемов. Региональные директора были сами себе начальники. Люди просто делали бизнес по своему усмотрению, кто что хотел, то и страховал. Центральный офис Росгосстраха был для них лишней структурой. Они даже не воспринимали Росгосстрах как «крышу», громкий бренд Росгосстраха их не сильно волновал.

Е. Дьяков

В Росгосстрахе и раньше, и теперь порой любят говорить: «Мы — страховщики». И я с первого дня прихода в Росгосстрах утверждал: «Ребята, так не бывает». Да, конечно, любой человек, работающий в страховой компании, — страховщик. Так же, как человек, работающий на шахте, — шахтер. Но только есть забойщики и проходчики, а есть те, кто работает в шахтоуправлении наверху на компьютере. Но все они шахтеры. Есть бизнес-процесс страхования. Есть шесть квадратиков — основных этапов бизнес-процесса, и очень важно понять, на каком этапе кто чем занимается и какова эффективность этого процесса. Есть продавцы, есть маркетологи, есть администрирование полиса, есть урегулирование убытка. Все это — разные функции. Весь мир шел по пути специализации этих функций, к чему пришел в итоге и Росгосстрах. Но когда я начал работать в Росгосстрахе, понимания необходимости данного процесса еще не было. Все как бы занимались всем. Я Головкин спрашивал: «Алексей Леонардович, слушай, кто у нас за продажи отвечает?» — «Да все вроде бы. Ну, генеральные директора». Функции продаж в компании на тот момент не было.

У нас был департамент, который мне подчинялся, — Департамент развития и продаж, примерно так он назывался. Сотрудники этого подразделения считали себя методологами страхования: писали правила, переписывали чужие. А руководитель этого Департамента, по натуре своей продавец, занимался продажей. Я с большим трудом раскассировал этот отдел. Были образованы методологическое подразделение по страховым правилам и продуктам и страховое агентство при центральном офисе, а бывший руководитель Департамента развития и продаж возглавил это Центральное агентство. Я сказал: «Ты продавец. Вот тебе аппарат, штат, план продаж —

вперед, на рынок». То есть я начал выделять бизнес-функции, а продажи — как одну из основных. Работа, связанная с введением бизнес-процессов и специализации, была начата до 2002 года, и потом новая команда на качественно новом уровне стала продвигать и развивать это направление.

Следующее, что я сделал буквально через месяц после прихода в Росгосстрах, — это создание направления добровольного медицинского страхования (ДМС). Пришел к Головкину, говорю: «Алексей Леонардович, мы — компания, занимающаяся работой с физическими лицами. Но нам нельзя не заниматься добровольным медицинским страхованием, потому что сегодня это востребовано, это направление будет развиваться». Он говорит: «А что это такое? Ну, если считаешь нужным — давай». И тогда в мае 1999 года появился Департамент медицинского страхования, был набран персонал, и к 2002 году объем продаж по ДМС у нас составил 500 миллионов рублей при убыточности 65 %.

Современным сотрудникам Росгосстраха трудно понять тех, кто работал 10 лет назад. Потому что техническое оснащение компании того периода было на крайне низком уровне. Вопрос не в том, что не оплачивались сотовые телефоны, их не было вообще. Их насчитывалось в компании всего четыре или пять штук. Мне тоже выдали допотопный телефон, который еще и работал кое-как. Компьютеры были не везде. А если и были, то очень древние, сотрудники работали на них в «Лексиконе» и могли только печатать тексты. О компьютерных сетях вообще речи не было. Про машины я уж и не говорю. Ездили или на «козлах», или на разбитых «Волгах», бог знает на чем. Про помещения вообще говорить не приходится. Часто в регионах люди сидели в старых деревянных избах, в них было страшно зайти. Были ужасные условия труда. Поэтому требовать высокопрофессиональной работы от людей, которые находятся в таких условиях, было невозможно. Многие из них гордились, что они по 30 лет работают в Росгосстрахе, но у них и менталитет часто был 30-летней давности. Со многими из них было невозможно обсуждать современный рынок и дальнейшее развитие, они этого просто не понимали.

Мы тогда попытались инвентаризировать всю недвижимость, которая принадлежала Росгосстраху. И нам, кстати, удалось к 2001 году путем невероятных усилий вернуть в собственность Росгосстраха два пансионата: один в Геленджике, другой в Анапе.

До 2002 года я провел еще одну реорганизацию. Когда я пришел в компанию, кроме Департамента развития и продаж, существовали два других страховых департамента: имущественного страхования и личного страхования. И была дирекция урегулирования убытков. Ну и перестрахование, само собой, было отдельно. Департамент имущественного страхования имел отдел страхования корпоративных клиентов и отдел страхования населения. «Физики и юрики», как у нас всегда говорили. В Департаменте личного страхования были отдел страхования от несчастных случа-

ев и отдел страхования жизни. Вот, по существу, все подразделения, занимавшиеся страхованием, развитием страхования и всем бизнесом в компании Росгосстрах в 1999 году.

Я тогда понимал, насколько это неправильно, и говорил, что бизнес-процессы не могут быть подстроены под такую структуру. Управлять бизнесом таким образом невозможно. В итоге провели реорганизацию и создали Департамент страхования корпоративных клиентов и Департамент массовых продаж. Массовые виды страхования я считал нужным специально выделить. Были созданы Департамент личного страхования, Департамент страхования жизни и Департамент медицинского страхования. Всего их стало пять. Провели полную реорганизацию подразделений, которые занимаются страхованием. С тех пор многое изменилось, но, по сути, ничего из того, что было сделано до 2002 года, принципиально не поменяли. Тогда команда Головкова задавала курс на повышение управляемости компании за счет создания единого юрлица, бюджетирования, бизнес-планирования, введения бизнес-процессов и процедур андеррайтинга, в том числе стандартного андеррайтинга для массовых видов страхования. Та конструкция, которая была создана в 2001 году, в основных чертах существует и сегодня, — естественно, с различными модификациями.

Н. Крайнова

Когда в Росгосстрах пришел Алексей Головков с командой, многое было сделано для реорганизации структуры компании, по организации управленческой отчетности и введению бизнес-планов, которых здесь никогда не было. Я пришла в компанию в сентябре 1999 года. Головков передо мной поставил задачу вернуть в компанию недвижимость. Существовали два ведомственных пансионата, построенных еще в 70-е годы в Анапе и Геленджике. На момент моего прихода они не были реорганизованы в юридическое лицо, и Мингосимущество потребовало, чтобы их передали в собственность государства. Головков попросил меня разобраться с этим и решить, что с ними делать: отдать или зарегистрировать как собственность Росгосстраха. Этим я занималась 8 месяцев, будучи советником у Головкова.

Я была председателем профсоюзного комитета с большим стажем и, видимо, из-за ностальгии в архивах Минфина подняла папки профсоюзного комитета. Нашла протокол заседания, на котором разбирали отравление сосисками в буфете пансионата «Радуга» в Геленджике. Председатель профкома Минфина хорошо подготовился к тому заседанию. В своей речи он заявил, что эти пансионаты являются собственностью Росгосстраха, они переданы на баланс Росгосстраха по приказу за номером таким-то, были построены за счет сверхприбыли Управления по страхованию Минфина. Он хотел, конечно, избавиться от ответственности за несвежие сосиски, вот и рассказывал, что пансионат росгосстраховский. Я взяла копии приказов, поехала в Краснодар,

в Геленджик и везде доказала, что это наша собственность. Нам дали возможность создать на этой основе юрлица, потом их акционировали. В конечном итоге я получила свидетельство на право собственности Росгосстраха на эти два объекта.

С. Агафонова

Большая заслуга Головкова — это организация компенсационных выплат по советским договорам страхования жизни. Сбербанк уже проводил компенсации по советским вкладам. Получилось, что Сбербанк компенсирует, а Госстрах — нет. И все кричали: «Как же так? Нужна хоть какая-то компенсация, хоть как-то поддержать людей, которые доверили свои деньги компании до 1991 года». Если бы не Головков, этого закона точно не было бы. Я сидела в Государственной думе и делала проекты формулировок, которые вписывали в закон. Ночевала в Думе. Две с лишним недели оттуда вообще не выходила, в три ночи меня увозили и в семь утра уже привозили назад. Головков пофамильно смотрел списки депутатов, которые пришли на заседание Думы, и говорил мне: «Ты посмотри. Если этот выйдет из зала, это хорошо, позвони мне. А если выйдет тот, скажи, я его вытащу хоть из туалета, чтобы он пришел на голосование». Вот так и прошел закон. Люди по этому закону пусть мало, но получают, к тому же коэффициент пересчета и суммы компенсаций каждый год увеличиваются.

Н. Крайнова

Очень популярной на тот момент была тема компенсационных выплат вкладчикам Росгосстраха по старым договорам страхования жизни, заключенным еще при советской власти, которые обесценились в 1991 году из-за инфляции. 29 миллиардов рублей на тот момент были признаны государственным долгом Росгосстраха перед населением. Уже несколько лет Сбербанк выплачивал своим вкладчикам компенсации, а Росгосстрах к этому даже еще не приступал. И Алексей Леонардович сначала поручил мне возглавить проект по организации компенсационных выплат. С того момента я начала работать как проектный менеджер. Это был 2000 год, май месяц.

В мае вышло постановление о компенсационных выплатах, я набрала команду, пригласила финансистов, организаторов бизнеса, менеджеров, и мы начали свою деятельность. Для меня этот проект был очень успешным, потому что я на нем научилась управлять. Раньше я не умела управлять бизнесом, строить его в большом количестве регионов и руководить на таких расстояниях. Этот проект предполагалось развернуть абсолютно во всех субъектах Российской Федерации. И он был развернут.

Мы практически с нуля построили бизнес-процесс и алгоритм действий в компенсационных выплатах. В Росгосстрахе ему не было аналога, а научиться у Сбербанка, как они это делают, мы не могли — они не хотели с нами делиться опытом. Мы

учились сами, играли в ролевые игры, разрабатывали бизнес-процесс путем игры. Кто-то стучался в дверь: «Заходите». — «Я сам не местный, у меня родственник умер, мне положено что-то получить на захоронение» или «Когда-то у меня был договор, я уже не помню, где и какой».

Дальше мы находили в компьютере соответствующую запись, спускались в подвал, в архив, в базе данных поднимали карточки, писали, считали минуты, делали фотографии рабочего дня и хронометраж всей этой деятельности. И в конце концов мы разработали инструкцию, очень выверенную, с нашей точки зрения.

Директора Росгосстраха делегировали нам под наш проект специалистов. В основном это были специалисты страхования жизни. Они знали, где хранятся архивы, какие записи там ведутся, и могли по картотеке легко идентифицировать и взносы, и самих людей.

Эти специалисты стали основой нашего проекта. Мы разослали инструкцию всем людям на местах, они внесли корректировки, потом мы написали техническое задание, и наши айтишники разработали компьютерную программу для учета выплат и управленческой отчетности. Пока выплаты не были начаты, мы все лето проводили «кустовые» семинары, выезжали в регионы, собирали по 7–10 регионов, проводили деловые игры, тестирование, обучали работе с программой. По-моему, 14 сентября одновременно были открыты все пункты выплат, в каждом районе и областном центре. Пунктов выплат у нас было очень много — около 300. Мы оснастили их плакатами, инструкциями по заполнению, все было красиво развешано на стенах. Рабочие места были компьютеризированы, для этого были куплены 600 компьютеров. 800 человек работали на проекте в системе. Мы в один день провели селекторное совещание с участием Головкова, переключку всех открытых пунктов. Начался этот процесс очень торжественно, и затем пошли выплаты.

Для того чтобы понимать, как себя чувствует клиент, который приходит за компенсационными выплатами, мы садились на машины и ездили по районным центрам, по деревням и делали контрольные закупки. Работали мы довольно весело, команда у нас была подобрана очень работоспособная, всё делали как-то легко и с юмором. Помню один случай. В деревне Петушки я и бухгалтер нашего центра компенсационных выплат надели платки на головы, чтобы нас не узнали, представились, что мы не местные, из Грозного, у нас там умер родственник, и мы хотим получить на погребение компенсационные выплаты. Взяли случай что ни на есть самый хрестоматийный, абсолютно простой. Естественно, мы были посланы куда-то в сад. В это время там как раз шла распродажа тюля, все работники, наши же подчиненные, были очень заняты. Мы долго и нудно добивались, чтобы нам что-то объяснили, и в конце концов нам было заявлено, что это очень сложный случай, но в центральном офисе есть такая Крайнова Надежда Даниловна, «вы обратитесь к ней, она вам точно расшифрует, положена вам выплата или нет».

Мы поняли, что надо менять мотивацию труда. Народ должен зависеть от количества выплат, тогда они не будут Крайнову отправлять к Крайновой. В конечном итоге этот проект пошел, везде стали обслуживать посетителей на более высоком уровне, внедрили всю мою инструкцию. В конце концов мы эти проблемы преодолели. Был еще очень интересный момент — переговоры с правительством Чеченской Республики. И мы с ними договаривались о том, чтобы они нам разыскали наши архивы, чтобы по отношению к жителям Чеченской Республики тоже справедливость восторжествовала. Они проявили просто чудеса самоотверженности, на БТР объезжали поселки, где раньше находился Госстрах, у бывших сотрудников и их родственников отыскивали архивы. Привезли нам с охраной на грузовой машине эти архивы. Мы принимали их в Ставрополе, нам передали все эти документы, мы их отправили в Москву, и теперь компенсационные выплаты жителям Чечни проводятся именно у нас, в центральном офисе.

Я очень много времени проводила в командировках, хозяйство было большое и хлопотное, все-таки деньги принадлежали государству, ответственность за бюджетные средства была сумасшедшая. Естественно, мы боялись хищений, боялись того, что будут нарушены отчетность и учет денежных средств. Поэтому мотались по всей системе, постоянно контролировали этот процесс, доучивали сотрудников. Хлопотно очень было, потому что, естественно, не хотелось подвести себя и компанию перед лицом Министерства финансов. И Министерство финансов, надо сказать, очень жестко нас контролировало.

Д. Маслов

Росгосстрах по состоянию на лето 1999 года был «падающей» компанией, сильно «падающей». Во-первых, сыграли свою роль крупные убытки по страхованию жизни, были также проблемы, связанные со страхованием кредитных рисков. Особенно пострадали филиалы Росгосстраха в Твери, Екатеринбурге, Челябинске. Более того, Тверь оказалась местом, где погибли три структуры Росгосстраха. Сначала погибла компания «Росгосстрах-Тверь», ее обанкротили, после этого из Горно-Алтайска перерегистрировали на Тверь компанию с лицензией «Росгосстрах-Резерв», которая тоже достаточно быстро «умерла». А еще было создано территориальное управление ОАО «Росгосстрах» по Тверской области, которое тоже чуть не пропало и чуть не «потопило» основную компанию.

Серьезной проблемой был развал бизнеса в Москве. На том этапе компания «Стинвест» уже практически исчезла, она была в предбанкротном состоянии. Экстренно сформировали территориальное управление ОАО «Росгосстрах» по Москве, началась чехарда с руководителями. Вся московская структура в тот момент гибла. Первое впечатление у меня самого было тяжелейшее. Офис находился в «Нефтяном доме», половина подразделений не работала, ничего не делала.

После двух очень интенсивных, мощных страховых компаний, после «РОСНО» и «Весты», я попал в дремучую обстановку, в нудную и тяжелую атмосферу. Не с кем было даже поговорить. Я пришел к Головкову, стал жаловаться, и он тогда мне сказал: «Выключи глаза, включи мозг и подумай, почему это так и чем должна стать компания через пять лет, если ты бросаешь на нее 100% своих усилий».

Головков создал вокруг себя команду интеллектуалов, которая занималась реформированием компании. Прошло несколько стратегических сессий подряд, их организовали специалисты из «Бостон консалтинг групп» по теме «Организационное планирование, бизнес-планирование, построение финансовой модели». «Эрнст энд Янг» были привлечены к теме «Стратегия, приоритеты, консолидация группы, основные процессы, операционная модель». И, по-моему, «Андерсен Консалтинг» имел отдельный заказ по продуктовым темам. Я сразу попал в этот интеллектуальный пламенный котел, который стал достаточно тяжелым испытанием для всех нас, потому что модели, которые предлагались, были поверхностны и крайне далеки от того, что компания представляла собой в тот момент.

В тот момент над компанией висел дамоклов меч: были внесены изменения в законы о страховании, которые подразумевали резкое увеличение уставного капитала, привязанного к МРОТ. Из 72 дочерних компаний, действовавших на тот момент, лишь семь имели соответствующие уставные капиталы. Абсолютное большинство компаний должно было потерять лицензию с 1 января следующего, 2000 года. И тогда Головкову удалось повернуть спасшую Росгосстрах операцию. Вступление в силу закона об увеличении МРОТ, который привел бы к росту требований к капиталу, было перенесено на год. Росгосстрах получил передышку, продолжился процесс капитализации подразделений, через представителей государства в совете директоров стало возможным гораздо чаще принимать удачные решения по направлению средств на увеличение уставных капиталов. С другой стороны, самые сомнительные с экономической точки зрения подразделения стали превращаться из компаний в территориальные управления, филиалы ОАО «Росгосстрах».

В центре также возникла лицензионная проблема, связанная с тем, что лицензий у главной компании не хватало. Многие дочерние компании имели существенно более эффективный набор лицензий. А лицензирование тогда давалось всем крайне тяжело. Удалось договориться со страховым надзором о том, чтобы головная компания имела наиболее широкий перечень лицензий, и то не всё удалось сделать. Некоторые вещи доделывали позже, уже в 2002–2003 годах.

Одну из серьезнейших проблем создавала экономическая ситуация: головная компания была пустой с точки зрения финансов и не имела собственного бизнеса, потому что до нас разбазарили все, что возможно. У банка, куда инвестировались средства компании, отсудить удалось очень и очень немного. Серьезным ударом для Росгосстраха стало то, что в 1996 году конкурс по страхованию военнотру-

жащих был проигран Военно-страховой компании. Это сильно подкосило бизнес основной компании.

На том этапе существовала еще одна серьезная проблема, политическая и экономическая. Несколько крупных региональных руководителей, «генералов», были «донорами» по отношению к основной компании. И «донорство» было, по сути дела, торгом. Формально, юридически контрольные пакеты этих компаний имелись у ОАО «Росгосстрах» в руках, фактически же они являлись самостоятельными. При этом на ОАО оставались функции, связанные с координацией всей лицензионной работы, а работа с надзором всегда была достаточно дорогой и сложной.

На ОАО лежала вся методология, ценовая политика, общероссийские перестраховочные облигаторы, маркетинговая программа, политическое прикрытие, если возникали серьезные проблемные ситуации на местах. ОАО занималось спасением погибающих подразделений, головная компания часто «затыкала» умирающие бюджеты региональных «дочек». И поэтому она постоянно была дефицитной: сама не зарабатывала, занималась только перераспределением общего ресурса, ну и плюс еще куча долгов и прочих проблем, потому что компанию достаточно целенаправленно атаковали. В этой ситуации «донорами» центральной компании были Нижний Новгород, Подмосковье, Татарстан, Санкт-Петербург и еще буквально четыре-пять подразделений, которые более-менее комфортно себя чувствовали, были абсолютно самостоятельными, имели на балансе много всякого имущества, оставшегося еще с советского времени. Они хозяйственно развивались, как могли, по принципу «мы сами с усами»: вот вам миллион долларов, и отстаньте от нас, приходите в конце квартала.

И это продолжалось до того момента, пока мы не начали изменения по казначейскому контролю за всеми счетами. К началу 2000 года компания имела порядка 20 тысяч всяческих расчетных счетов. Жестким волевым решением их число сократили до полутора тысяч счетов. Они были консолидированы в ряде банков, значительная часть — в Сбербанке. При этом было введено понятие основного счета: основной счет для входящих валютных операций и основной для исходящих, то же самое и для рублевых операций. Остальные сохранившиеся счета были в банках-партнерах и предназначались для конкретных сделок либо для конкретных цепочек партнерских отношений. Вахханалию удалось в какой-то момент поставить под контроль, и с 2000 года начала внедряться казначейская система.

Нельзя было управлять компанией в таком виде, она должна была стать единой. Было принято решение о консолидации, но для того чтобы его реализовать, не хватало ресурсов. Политический ресурс, в принципе, существовал, договоренности со многими губернаторами были, потому что с Головковым в силу его политического веса губернаторы считались. Он занимался политическим строительством с начала 90-х годов, а когда работал заместителем руководителя бюджетного комитета Госдумы, имел колоссальное политическое влияние. Он его перенес на свои отношения

с губернаторами. Поэтому в принципе мы были готовы к изменениям, но не хватало денег — компания оставалась экономически нездоровой.

Одним из серьезных, знаковых событий 1999 года стал «мятеж» в Нижнем Новгороде. Это известная в компании, хрестоматийная история. На основании полученного опыта все последующие «мятежи» гасились в Росгосстрахе по единой схеме. Ситуация сложилась следующая: вместе с руководителем региональной дочки Росгосстраха весь менеджмент, включая всех районных руководителей, перешел в другую компанию. Ушло более 90 человек. А мы это проморгали.

Тогда мы сформировали бригады менеджеров по 5–10 человек со всех соседних регионов, чтобы это было коллективным целенаправленным действием в защиту единой компании. Люди уже прониклись идеей, что вообще-то мы единая компания, единый бренд, а не феодальная раздробленность. И их отправили в Нижний Новгород для полного перехвата бизнеса по всем позициям, чтобы удержать низовых агентов. Приезжали специалисты из Чувашии, например, разговаривали с местными органами власти, и ситуация начала переламываться. По линии ФСБ завели дела в связи с разбазариванием государственной собственности, причем в особо крупных размерах.

В какой-то момент руководитель филиала сделал шаг назад и решил вернуться. Его-то вернули, а остальных придержали, и они в итоге предали друг друга. Это была крайне гнусная ситуация... Все неожиданно поняли, что, если пойдешь дальше, никто за тобой не последует, коллективы перехвачены, если же начнешь «военные» действия против Росгосстраха в Нижнем Новгороде, то наживешь большие неприятности, в документах пороются и еще уголовное дело возбудят. Людей примерно две недели держали в неведении, обратно не принимали — идите отсюда все. А потом начали потихонечку принимать. И «мятеж» таким образом оказался подавлен.

А. Зубец

Уже потом стал понятен секрет устойчивости региональной сети Росгосстраха и системы в целом. Дело в том, что у руководителя филиала может быть много источников «левого» дохода. Он может попытаться продать свой бизнес конкурентам, вынуть деньги из своей сети, увеличить себе зарплату. Теоретически, он может больше выиграть от перехода к конкурентам, чем проиграть. Но для агента смена бренда — это большая беда. Для него страхователи — единственный источник дохода. При переходе в другую компанию он должен объяснить своим клиентам, почему сегодня вдруг Росгосстрах — это плохо, хотя еще вчера было хорошо, что перейти в компанию «Х» — правильно. И у клиента, уже привыкшего к Росгосстраху, возникнут вопросы и сомнения. А мыслительный процесс в голове у клиента, оценка плюсов и минусов Росгосстраха и новой компании, куда ему предлагают перейти, агенту совершенно не нужен. Он может привести к тому, что страхователь просто откажется от продления полиса. Новая компания

не будет постоянно дарить деньги «перебежчикам», она тоже захочет заработать на розничном бизнесе, так что и особо больших комиссий на новом месте тоже ожидать не следует. То есть потери портфеля, а значит, и дохода агентов неизбежны. Так что агенты уходили из Росгосстраха только в случае крайней нужды, переманить их мало кому удавалось. Именно поэтому Росгосстрах сохранился на российском рынке. Агентская сеть, привязанная к клиентам, сыграла роль корней, которые дали устоять всему дереву.

Д. Маслов

Естественно, руководителю нижегородского филиала этой истории никто не простил, он был признан перспективным пенсионером. То есть он восстановился, снова потихонечку консолидировал компанию, но стал более сговорчивым. Впервые «голодранцы» из головного офиса показали своим богатым коллегам из подчиненных структур, что могут воевать. Это был действительно тестовый момент, потому что все смотрели: сойдет ли это с рук Нижнему Новгороду. В тот момент вообще можно было потерять всю компанию. Ее бы просто растащили. В Иркутской области, в Томске, в Челябинске возникли схожие проблемы, Тверь была в странном состоянии, возникли поползновения к «мятежу» и в Санкт-Петербурге. В Ростове начался раздрай, в Краснодаре было напряженно. Случались события, близкие к мятежу, были крайне неприятные массовые уходы. Но мы уже научились действовать по достаточно четкому алгоритму: перехватить ситуацию и отрезать руководство от нижестоящих сотрудников. Между ними вбивался клин, дальше работали «вверх-вниз».

Кроме работы в Росгосстрахе, Головков почти постоянно, сутками работал по политической линии, а мы с несколькими коллегами начали выстраивать наш первый проект по страхованию за счет средств бюджета. Мы в течение октября и ноября 1999 года сумели «впихнуть» в федеральный бюджет статью о расходах на страхование федеральных дорог. На этом проекте отработывалась технология целевого внедрения в федеральный бюджет средств для того, чтобы потом они пошли на страхование. Деньги компании были остро нужны, и мы с Головковым тогда начали формировать лоббистскую сеть. Нам было политически важно продемонстрировать всем региональным структурам, что у нас появились средства и мы можем управлять заказом на страхование, из которого часть будет доставаться региональным «дочкам», и у нас политическое влияние сильнее, чем у каждого из них. В некоторых случаях мы, естественно, блефовали, но в целом это уже становилось логикой всей компании. Собственно, поэтому мы сильно вцепились в тему страхования дорог, и в итоге Росгосстрах дважды — по бюджету 2000-го и по бюджету 2001 годов — выигрывал тендеры на страхование дорог и неплохо работал по этому направлению.

От «оброка», который приносили наши региональные «бароны», мы начали переходить к системе казначейского изъятия средств, и постепенно, потихонечку головная

компания стала экономически крепче. Мы уже консолидировали на себе достаточно крупный ресурс, у нас восстанавливались резервы, и мы уже достаточно ясно выделяли бюджетные излишки, которые формировались в региональной системе. Естественно, наши коллеги из регионов находили возможности превратить эти излишки в убытки, но в любом случае началась игра, направленная на консолидацию. Это позволило нам создать первую за многие годы консолидированную модель бюджетирования. Мы хотя бы стали понимать, как у нас распределяются ресурсы, начали делать более-менее адекватную структуризацию расходов и уже видели, где и как у нас формируются излишки и убытки. Страховая деятельность оказалась на том этапе более-менее благополучной, Росгосстрах со страховой точки зрения повезло. Естественно, убытки были, компания все-таки на том этапе имела порядка 14–15 миллионов договоров только по страхованию недвижимости.

В 1998 году господин Кириенко постановлением правительства запретил обязательное страхование недвижимости населения. Компания стала терять чуть ли не по полтора миллиона договоров в год, хотя финансовые потери были меньше. К тому же на тот момент пришлось полностью запретить страхование сельскохозяйственных животных на Северном Кавказе, потому что здесь мы явно несли убытки. Надо сказать, что неплохо работала актуарная служба, во всяком случае, информацию, статистику Росгосстрах тогда имел неплохую. Другое дело, что бюджетная статистика сильно отставала.

Структура компании была крайне неоднородна. Например, «Росгосстрах — Санкт-Петербург», мощнейшее городское подразделение, и рядом с ним же «Росгосстрах — Ладобалт» — умирающая компания в Ленинградской области. «Росгосстрах — Санкт-Петербург» — насыщенная деньгами компания, она была среди полумятежных, они неохотно платили «оброк» и деньги инвестировали в себя. Надо отдать должное, Георгий Папаскири делал это очень умело, используя свой высокий политический вес на местном уровне. В том числе они инвестировали в пригородную страховую сеть, работали на территории «Ладобалта». В то время компания «Ладобалт» немножко экспериментировала со страхованием жизни и имела крайне «дохлую» инфраструктуру: три машины на всю область, полуразвалившиеся офисы, ну, в общем, очень бедненько. Были совершенно разные картины.

Но самая трагичная ситуация сложилась в Екатеринбурге, потому что компания была с огромными долгами и с совершенно развалившейся инфраструктурой.

Директора, как и сейчас, были лоббистами. Когда стало понятно, что мы консолидируем бюджетные решения на себе, они начали выстраивать модель договоренности, приезжать и просить денег. То есть первая бюджетная модель формировалась на рубеже 1999–2000 годов, и казначейская модель заработала уже на том этапе.

Защита бизнес-планов проходила в очно-заочной форме. Директора приезжали в Москву, бегали между сорока кабинетами и в итоге выстраивали свою модель

на год. Это было смешное зрелище, особенно когда проходили согласования по страховым подразделениям. Надо сказать, что там были мощнейшие специалисты типа Светланы Дмитриевны Агафоновой. Надо отдать им должное, главы страховых направлений свою тему знали, помнили статистику за черт знает сколько лет, потому что они в ней жили, у них молодость прошла в этом бизнесе. И когда приезжал кто-то из директоров рассказывать им сказки, они очень четко это понимали. Процесс бизнес-планирования шел немножко по-деревенски, но, с другой стороны, он был достаточно эффективным. Дамы, а, собственно, все главы страховых подразделений были женщинами, оказались достаточно сильными переговорщиками. Такие дружелюбные сами по себе, но очень жесткие в работе, они замыкались на Евгении Ивановиче Дьякове, который сам был очень эффективным переговорщиком.

А дальше начинался процесс волнового характера. Страховые подразделения сидели на 15-м этаже «Нефтяного дома», члены правления, кажется, на третьем этаже цокольного сегмента, экономические подразделения — на втором этаже цокольного сегмента. А дальше волны: волна идет вверх, страховые подразделения все бумаги подготовили, бегут к Дьякову. Дьяков все громит, бюджет разваливается. Они все бегут на второй этаж, экономисты воют: «Что вы творите, демоны?! У нас уже вообще РВД не клеивается со всем остальным!» И вот так ступенчато все это происходило. Но по крупным подразделениям собиралась исполнительная дирекция и специальные рабочие группы, устраивались обсуждения, там решали, что нужно было бы сделать.

У меня была проектная роль. Я являлся советником у Головкова, и он меня постоянно, примерно раз в неделю, выдергивал для того, чтобы либо включить в какой-то процесс, либо какой-то процесс ликвидировать. Рабочих групп было просто безумное количество, меня он использовал в основном для того, чтобы попытаться вычленив бизнесовую часть, потому что стало очень сложно в этом хаосе выстраивать какую-то логику.

В 2001 году приняли решение о приватизации первого пакета акций Росгосстраха, и Головков потерял интерес к компании. Он сделал несколько попыток реально капитализировать компанию с помощью «государевых денег», но государству тогда пришлось крайне тяжело, потому что шла вторая война на Кавказе и правительство само нуждалось в деньгах.

У Головкова на восстановление Росгосстраха было три года. Его назначили 8 декабря 1998 года, и в апреле 2002 года он ушел. У меня о нем сложное впечатление, я хорошо его знал, потому что я работал с ним лично еще до Госстраха. Он, по-моему, был больше ученым и политиком, чем бизнесменом. И это, наверное, сильно повлияло на то, что происходило в Росгосстрахе. Он был вышколенным бюрократам, эта черта у него появилась во время работы в аппарате правительства и Государственной думе, где он трудился в бюджетном комитете. Поэтому многие вещи у нас были либо чрезмерно забюрократизированы, либо принимались на ходу.

Мы всегда находили общий язык, кроме тех случаев, когда он не мог принять решение и постоянно его откладывал. Понятно, что возникают разные обстоятельства. Но вот если ответить на вопрос в целом, я думаю, он был больше именно политиком, потому что именно политическая среда «вынесла» его в Росгосстрах. Но именно благодаря тому, что он был политиком, компания на том этапе спаслась. Я уже говорил о том, как он добился переноса введения нового МРОТ. И это спасло компанию, потому что ни у кого не было средств для увеличения уставного капитала, спасло дочерние компании и головную компанию тоже. Его заслуга — выделение бюджетных денег на тендеры и конкурсы по страхованию, которые мы выигрывали. Во всяком случае, именно политические контакты помогали компании и в 1999, и в 2000 годах. Дальше он уже начал фокусироваться на политических делах, потому что готовился к следующему шагу. Наверное, планировал вернуться в политику. Насколько я понимаю, следующий шаг у него не получился, это сильно ослабило его личные позиции, соответственно стали ослабевать и позиции компании.

Внутри компании он вел себя как лидер, он был стабилизатором, гнул свою линию, толкал компанию. Но при этом он был, я считаю, слишком демократичным. Вот это недостаток, который мне очень не нравился. Он позволял фантазерам выступать на исполнительной дирекции и озвучивать невменяемые предложения. А я всегда отстаивал более технократичную линию.

Г. Папаскири

Помню первую встречу с коллективом Росгосстраха и с основными руководящими сотрудниками. Я пришел, смотрю, кабинет большой, в нем большие часы, и они не работают, стоят. Я попросил: «Ребята, давайте работать. Вот у вас часы стоят. Давайте, чтобы это не было символом нашей работы». С другой стороны, должен сказать, что я встретил профессионалов, которые были очень лояльны и действительно преданы компании, а не какому-то руководителю. Они гордились тем, что работали в Росгосстрахе. Причем большая часть сотрудников работала уже не один десяток лет. Мне исполнилось 45, когда я начал там работать, и я был практически самым молодым. Первая задача, которую я для себя поставил, — изменить психологию людей. Они, с одной стороны, были профессионалами, но, с другой стороны, они считали, что всё умеют, а то, что сейчас делается на рынке, — это безобразие, которое когда-нибудь кончится. В течение 2–3 лет я не делал никаких резких движений, занимался только омоложением компании, приемом новых сотрудников. Очень много и активно мы работали с вузами, которые готовили страховщиков. Я сократил очень много людей. У нас было как? Приходишь в агентство, там 10 человек штата сотрудников, из них пятеро — это бухгалтерия. Плановик и экономист, кассир, бухгалтер, старший бухгалтер, главный бухгалтер — кошмар!

Нам необходимо было заниматься абсолютно всем — разработкой правил, получением лицензий, увеличением уставного капитала. К концу года нужно было получить прибыль, чтобы ее часть направить на увеличение уставного капитала, и потом участвовать в тендерах, все это самостоятельно. Центр с нас практически ничего не требовал, кроме денег, и ничем не помогал. Естественно, мы утверждали какие-то планы, делали отчеты. Мы согласовывали с Москвой большие сверхлимитные договоры, но, по большому счету, это все носило достаточно формальный характер. Все, начиная с продуктовой политики и заканчивая продвижением, делали мы сами. Конкуренция на питерском рынке всегда была очень сильной. Когда я пришел в компанию, «Росгосстрах — Санкт-Петербург» на питерском рынке занимал восьмое место.

У нас в портфеле было мало страхования жизни. Моя предшественница работала осторожно, и у нас не было проблем с «длинной жизнью», мы не строили «пирамиды» и не брали на себя невыполнимых обязательств. В то же время в портфеле было много страхования каско и квартир. Юрлица что-то давали, но здесь у нас не было большого портфеля. Хорошо помню, мы тогда собирали 37 миллионов рублей, прибыль была на нуле. Мало собирали, на самом деле, но постепенно начали наращивать портфель. Каждый год наращивали сборы на 140–160% благодаря тому, что поменяли персонал и практически весь состав дирекции. Новые люди пришли, и ушли люди, отягощенные опытом. Если вначале я был самым молодым, то сейчас я самый старший в филиале.

В Питере в советские времена было порядка пяти тысяч агентов, а когда я пришел, их было меньше тысячи. У нас тогда было 16 агентств, все они сохранились до сегодняшнего дня. Я считаю, что основная устойчивость Госстраха создается благодаря тому, что есть такие подразделения, которые сегодня называются агентствами (тогда это были филиалы). Они — залог стабильности, их нельзя объединять, централизовать, уменьшать. Это должны быть самостоятельные структурные подразделения, они дают возможность компании чувствовать себя уверенно. Благодаря агентствам компания остается устойчивой, самовоспроизводящейся системой, сколько бы экспериментов с ней ни проводили. При этом нормальное полноценное агентство спокойно может выходить на корпоративных клиентов. Я считаю, чем самостоятельнее агентства, тем лучше. Можно создать точки продаж, которые будут курироваться этими агентствами. Но агентства должны быть полноценными, ни в коем случае нельзя их делить и нельзя их отдалять. А урезание штатов и полномочий приводит к потере объемов, соответственно — к потере дохода.

Вы знаете, у меня нет потребительского отношения к тому месту, где я работаю. И правда, я человек ответственный. Я пришел в компанию, в коллектив, который обладал большим потенциалом. Там была какая-то часть людей, которая, наверное, себя к тому времени уже изжила, но явно была и основная масса сотрудников, энергичных, целеустремленных, способных дать результат, если с ними правильно работать. Если бы мы работали только, скажем, на комиссию, на продажу существовавшего фонда

недвижимости, зарабатывали бы деньги на аренде, то нас бы давно не было и не было бы никаких успехов. Практически все распавшиеся филиалы этим грешили. Они если и занимались страхованием, то для извлечения сиюминутной выгоды. Можно сделать договор с целью получить комиссию, можно заниматься перекачкой денег через выплаты. Но этого совершенно точно не было у нас, в Питере, причем этого не было и до меня. Мы всегда работали на развитие.

И. Мухаметгазизова

Когда я пришла в Росгосстрах, мне было несколько дискомфортно. Что-то такое консервативное присутствовало в компании. На фоне центрального офиса филиал пребывал в состоянии застоя. У нас на входе в офис стоял домофон. В бухгалтерию — сюда позвоните, в другие отделы — туда позвоните. В организацию, которая создана для работы с клиентами, они просто не могли попасть! Для меня это, конечно, было шоком. Ступеньки на лестнице, в которых проломлены дыры. Компьютеры были в бухгалтерии, у главного бухгалтера и у финансиста. Других компьютеров не было, тетki на счетах работали. Юрицами мы тогда не занимались, имущество физических лиц, страхование от НС — это все, что было в нашем портфеле. Мы теряли наших агентов, которые переходили к конкурентам. В то время в компании существовал такой подход, что наше поле — физические лица. Вот имущество, вот животные, вот несчастный случай. Если бы мы начали работать с юрицами раньше, ситуация была бы намного лучше.

Н. Крайнова

Был у нас юбилей, 80-летие Росгосстраха, проводили его в Кремлевском дворце съездов. Я была в оргкомитете по организации этого праздника. Выпивали в Росгосстрахе тогда хорошо, празднование сопровождалось большими возлияниями. Случались всякие эксцессы, связанные именно с этим. Народ и в тот раз напился и повалился, как положено, как без этого. А вскоре нам стало известно, что компания «Росгосстрах» приватизирована, коллективу об этом объявили, и Генеральный директор Головков Алексей Леонардович представил людям Варданяна Рубена Карленовича. В переговорной комнате накрыли стол, они сказали несколько тостов, и Головков с нами попрощался. Это было, по-моему, в 20-х числах марта 2002 года.

Н. Сакулина

Потом нас приватизировали, пришла команда Хачатурова. Если говорить честно, то первое состояние было — шок.

А. Коростелева

Я всю жизнь училась, и я нисколько не стыжусь этого. Если надо чему-то научиться у умного, передового человека — почему бы нет? Зачем заново изобретать велосипед и тратить лишние средства и время? Руководители Росгосстраха и тогда устраивали поездки, тренинги за границей. Я несколько месяцев училась сначала в Москве, потом выезжали в Италию, дней двенадцать были на встречах в страховых компаниях. Это были премиальные поездки, бесплатные для нас. Мы были гостями у европейских страховых компаний, много общались с иностранными коллегами. Во время обучения многие страховые термины я услышала впервые. Не понимала их, хотя у меня высшее образование и я уже столько лет в страховании. Меня это очень удивило. Как так? Я не понимаю, что это такое, что это за термины. И вообще, у них в страховании все было по-другому построено. И я задалась целью это досконально изучить. Я должна была знать основы современного страхования. Поставила себе цель: все изучить и использовать новые знания в работе. Так вот, потом мне это очень помогло. Когда я встретилась с новой управленческой командой Росгосстраха, у меня шока не было, потому что я уже многое знала из того, что они стали в компании пропагандировать и продвигать.

**О ТОМ,
БЕЗ КОГО НИЧЕГО
НЕ БЫЛО БЫ**



Несколько искренних слов
о Даниле Хачатурове

Он один из самых ярких бизнесменов,
которых я знаю.

Р. Варданян

Он просто нормальный богатый человек
без закидонов.

К. Туржова

За суровой внешностью скрывается
тонкая натура художника.

Г. Нефетиди





О ТОМ, БЕЗ КОГО НИЧЕГО НЕ БЫЛО БЫ

Р. Варданян

Данил очень творческий и очень запоминающийся. Я его считаю абсолютно талантливым человеком. Таких ярко одаренных людей я редко встречал в своей жизни, хотя я в своей жизни встречал многих людей. Без его оптимизма, его веры, его желания не было бы Росгосстраха, не было бы этой истории. Я думаю, что Данил за 10 лет, начиная с 2001 года, уже доказал, что он очень много чего может. Думаю, он бывал рискованным, некоторые его решения были оправданны, некоторые — нет.

У него очень острый ум, абсолютное, очень четкое чутье, где можно заработать деньги, очень масштабное мышление, способность быстро принимать решения. Он достаточно щедр. Конечно, каждый из нас не идеален, у каждого есть свои недостатки, но, в общем, я должен сказать, что он очень яркая личность.

Он лидер, а лидер должен убедить людей, найти правильные слова, к каждому найти свой ключ. Причем лидер и руководитель — два разных понятия. Данил очень хороший лидер и достаточно серьезный руководитель. Хороший лидер не всегда может быть хорошим руководителем, и наоборот. У Данила есть оба этих качества. Я считаю, что он очень талантливый, абсолютно неординарный человек. Он один из самых незаурядных бизнесменов, которых я знаю.

С. Агафонова

Однажды у нас в офисе на Новослободской открылась дверь, зашел молодой человек и спросил: «А можно я здесь у вас документы оставлю?» Незнакомый молодой человек. Я ответила: «Пожалуйста». Он положил документы на сейф и побежал дальше. Это была наша первая встреча с Данилом Хачатуровым. Позже, когда мы стали общаться чаще, меня в нем поразило то, что он очень креативный человек. Рубен Варданян, который был руководителем до него, наоборот, был очень сдержанным. Данил Эдуардович на него совершенно не походил.

Это были два разных человека, мне даже кажется, что и подходы к бизнесу у них очень разные. Меня еще удивило, что они пришли в Росгосстрах вместе. А может, эти

люди и должны были дополнять друг друга — не знаю. В Даниле Эдуардовиче меня восхищали смелость, грамотная речь. Он умеет четко высказать свою мысль, заразить своей идеей, да, он, бесспорно, креативная личность. Мне он показался очень открытым человеком. Или даже не открытым, наверное, а открытым, и это меня очень удивило. Это было очень неожиданно. Собственно, ни один из предыдущих руководителей так себя не держал. Он иногда говорил: «Я этого еще не знаю, но я это буду изучать и буду этим интересоваться». И он открыто рассказывал о своих подходах к работе.

Я связала свою судьбу с Росгосстрахом, и мне важно восстановление имиджа Росгосстраха в последние годы. Поэтому я очень благодарна именно Данилу Эдуардовичу и его команде. Пинали Росгосстрах все, кто мог. Спрашивали: а разве Росгосстрах еще существует? И то, что теперь уже все знают, что Росгосстрах существует и является лидером на страховом рынке, — это, конечно, заслуга Данила Эдуардовича.

С моей точки зрения, Данилу Эдуардовичу помогают быть руководителем высокого уровня его образованность, блестящая память, любознательность, умение выслушать разные мнения и переводить теоретические знания в практическую плоскость. Ну и, конечно, его легкость на подъем, постоянные разъезды с целью изучения ситуации и обмена опытом, с тем чтобы все это воплотить в реальные дела.

Г. Гальперин

Я был финансовым консультантом «Славнефти» и имел влияние на депозитарий, державший ее акции. Данил Эдуардович — он стал тогда финансовым директором «Славнефти» — захотел лично со мной познакомиться. Я в то время был еще молод, но уже считал себя умудренным опытом человеком, много чего знающим о бизнесе и разбирающимся в людях.

Он мне позвонил, и мы с ним договорились встретиться и пообедать вместе. Он очень сильно опоздал. Мне это не понравилось, я вообще пунктуальный и организованный, а он опоздал, по-моему, почти на час. Я не предполагал, что человек, пригласивший меня на встречу, может так опоздать. Потом он пришел, извинялся. И мне сначала он, честно сказать, не понравился. Показалось, что он еще очень молодой, но уже слишком самоуверенный, весь из себя бизнесмен... Он был в дорогом костюме с дорогим галстуком. В «Славнефти» было принято так ходить.

Я до этого вообще ничего о нем не знал, да и нигде было узнать невозможно. Ему еще тридцати лет не было, молодой парень, и вдруг на такой должности. Молодой, самоуверенный, не в моем формате человек. Это сейчас я уже могу по-другому смотреть на людей, как они себя ведут, научился лучше слышать, что они говорят. А тогда он не укладывался в привычный мне формат. Я был дружен с руководством «Славнефти», понимал фактуру этих людей, а он был совершенно другой: больше коммерческий, больше стратегический человек, чем я, это правда.

Позже, когда мы начали общаться чаще, мне в нем многое понравилось. У него масса замечательных качеств, которых, наверное, нет у меня, а мне очень интересно с такими людьми. Всегда интересно работать со знающими, уверенными, самостоятельными профессионалами. У них можно чему-то научиться. Для меня важно, чтобы вокруг были сильные люди. И я никогда этого не боялся, наоборот, находил в этом свой кайф.

Надя Верясова оказалась сильным финансистом, Кама Туржова — в своей роли, Саша Судаков, Сева Иванов, Раф Минасбекян и другие коллеги — яркие личности! Во-первых, они личности; во-вторых, они сильные люди, серьезные специалисты, с ними можно было разговаривать и чему-то у них учиться. Я до сих пор использую опыт Севы Иванова, когда пишу стратегию продаж. И я учился у Алексея Зубца, теперь использую тот опыт, когда пишу пятилетние прогнозы. Это опыт, который я приобрел в Росгосстрахе. Где бы я еще приобрел такие знания? Значит, я у кого-то их взял, у кого-то учился.

В нашей команде, которая собралась вокруг Данила, были две вещи, которые делают работу интересной. Первое — это то, что нужно было обязательно брать ответственность на себя и за это отвечать. И второе — это способность принимать решения.

С Данилом было удобно работать, он умел слышать и слушал. Люди, которые входили в правление, обладали одним незаменимым качеством: они могли друг другу и Данилу Эдуардовичу сказать все, что думали. У нас были постоянные споры. И мне нравилось, что мы работаем в такой команде, где не было скрытности, недосказанности, мы не боялись трудных решений.

Н. Верясова

Наша первая встреча с Данилом Эдуардовичем состоялась в Бинбанке. Это был кабинет, наверное, два с половиной на два с половиной метра. Я четко помню сменный дежурный галстук, который висел на крючочке рядом с дверью. Я увидела человека, который что-то очень заразительно рассказывал. Мне сразу захотелось все бросить и прийти работать в этот банк. Честно говоря, остальное плохо отложилось в памяти. Помню только свои эмоции, ощущение, что здесь круто.

А. Гаспарян

Данил Эдуардович — человек слова. Я очень уважаю людей, которые отвечают за свои слова. Если человек сказал, то он это сделает. Я более чем уверен в этом. Таких людей мало.

Не было бы Данила Эдуардовича — Росгосстрах в том виде, в котором мы сейчас эту компанию знаем, просто не состоялся бы. Создавал все Данил. Не будь его, не

было бы такой команды. Я считаю его правильным руководителем. У меня, когда я работал в милиции, был один начальник, у которого я учился, старался делать, как он. Не давать в обиду своих подчиненных, четко выполнять поставленные задачи, доходить до конца. На Данила тоже надо походить, я много чему учусь у шефа.

Е. Дьяков

Моя первая встреча с Данилом Хачатуровым была посвящена разговору о развитии страхования, о бизнес-процессах компании. Я могу сказать, что он очень внимательно слушал, больше слушал, чем говорил. Мне показалось, что это молодой человек, который стремится к познанию. Никаких менеджерских или управленческих навыков я тогда с его стороны не чувствовал. Человек, который хочет во что-то погрузиться, больше ничего.

Когда новая управленческая команда пришла в Росгосстрах, никто из них, конечно же, о страховании не имел вообще никакого представления. Но я понимал, что люди пришли из «нефти», а там свои колоссальные проблемы. Новые руководители стали суперактивно погружаться в проблематику страхования. У меня много было индивидуальных встреч и с Хачатуровым, и с Варданяном. Они меня «пытали» и буквально за шесть-семь месяцев начали разбираться во многих вопросах лучше людей, которые в страховании проработали по 25–30 лет. Их нацеленность на результат, на погружение и на понимание рабочих процессов была фантастическая.

Молодость Данила Эдуардовича меня не удивила. К тому времени в Российской Федерации уже было достаточно много молодых управленцев. Есть молодые люди продвинутые, талантливые, но для руководства крупными организациями, помимо знаний, нужен еще некоторый жизненный опыт. Я думаю, что и у Хачатурова, и у Варданяна были сложности, связанные не столько с их молодостью, сколько с отсутствием жизненного опыта. Сейчас, когда Данил Хачатуров уже повзрел в этой огромной компании, много поездил, со многими людьми встречался, произвел многие организационные перемещения, изменения, он набрался жизненного опыта, ему теперь легче.

П. Зубрилин

О Даниле Эдуардовиче могу совершенно без лести сказать, что он человек динамичный, думающий, с быстро сложившейся биографией, звездной с точки зрения капитализации. Человек, который в состоянии два часа держать в напряжении зал очень разных людей, — для меня это высочайший показатель управленческих навыков. Он очень быстро изучил страховую отрасль благодаря своей способности быстро, гибко мыслить и принимать оперативные решения.

В. Иванов

При первой встрече с Данилом Эдуардовичем я на самом деле не знал, кто это. Он занимал пост исполнительного директора. Ильяс Алиев сказал, что я буду подчиняться ему. Помню еще, мне было досадно, потому что я всегда подчинялся первым лицам. И чего это я вдруг подчиняюсь исполнительному директору, а не Рубену Варданяну? Ну, сидит молодой парень, ну, рассказываю я ему что-то. Человек явно не бедствующий. Одет в черную водолазку, рваные джинсы Dolce&Gabbana, на руке часы «Зенит».

Он такой бойкий, быстрые мозги, здорово соображает. У меня тоже быстрые мозги, и мне очень редко попадались люди, которые могли одновременно со мной следить за мыслью. На меня он произвел сильное впечатление. И кроме того, у меня появилось общее воодушевление, я увидел, что Росгосстрах — это проект, в котором можно сделать имя компании, имя себе в том числе, и применить на практике все то, что я знаю.

Сперва было впечатление, что для него Росгосстрах — игрушка и он в нее играет. А потом работа его затянула, и он стал серьезно относиться к Росгосстраху. Данил сумел создать в компании такую атмосферу, которой я больше нигде не видел. Ее невозможно увидеть в больших компаниях. Ни грызни, ни дележа. Мы выступали как единое целое. Это была настоящая дружба, и Данилу спасибо за то, что такие моменты вообще были. Качество команды было высокое, это правда. Все, с кем я беседовал, говорят, что ничего подобного ни до, ни после в их карьере не было. Все отмечают, что это был такой карьерный оргазм. Мы каждый день видели свои достижения, рос бизнес, и все у нас получалось. Когда 20 человек очень сильных управленцев на верхнем уровне действуют как команда, поддерживают тебя, объединены — это уникально, создать такую команду из сильных личностей очень трудно, но Данилу это удалось. Я не видел, чтобы кому-то еще такое удавалось.

И. Тимофеев

Первое впечатление от общения с Данилом Эдуардовичем было интересным. Я по разговору понял, что это достаточно сильный человек, что это реальный бизнесмен.

И. Игнатъев

Наша первая встреча с Данилом Эдуардовичем началась с обсуждения очень конкретных вещей, что меня порадовало и предопределило мое отношение к Росгосстраху. Со стороны Данила я увидел предельную откровенность и очень хорошее, шедшее изнутри понимание проблем, которые надо решать. Не было никакого приукрашивания, была трезвая оценка положения дел.

При первой встрече я увидел молодого, очень энергичного человека, окрыленного идеей реорганизации Росгосстраха. Он уже тогда верил в успех и знал, что станет победителем, что бы ему ни говорили. У него была очень сильная внутренняя убежденность, которой он заражал в первую очередь тех, кто работал вместе с ним.

Я считаю Данила одним из самых талантливых финансистов и управленцев России. Он в очень молодом возрасте оперировал сотнями миллионов долларов в Бинбанке, рано начал руководить серьезными организациями. Он сделал осознанный выбор — из «нефтянки» ушел в страховой сектор и, несмотря на многие серьезные проблемы, очень целенаправленно, твердо реализует те цели, которые ставит перед собой. Данил — один из редких представителей крупного бизнеса, которые обладают очень ясным и широким видением проблемы. Он очень быстро думает, моментально считает, и скорость его мысли настолько стремительна, что за ней трудно угнаться тем, кто с ним вместе работает.

У него хорошая интуиция, но, мне кажется, при принятии крупных и серьезных решений он полагается не только на нее. Никто его не заставлял проводить многомиллионные исследования, которые делали западные консультанты для изучения рынка ОСАГО. В компании проводились многочисленные мозговые штурмы, и окончательная конфигурация системы по ОСАГО, которая была выстроена в Росгосстрахе, принималась на основании очень многих разработок. Я хотел бы подчеркнуть: редкий дар — умение мыслить масштабно, формирующееся на основе жизненного опыта, бизнес-опыта, знаний, которые человек имеет или старается получить. Данил ездит, говорит с людьми, у него есть интерес к жизни, интерес к тому, что происходит вокруг, — это тоже очень ценное качество.

Он первый начал говорить: «Я хочу, чтобы это была крупнейшая компания Восточной Европы», это было сказано в 2003 году, если мне память не изменяет. При том состоянии финансового рынка России и состоянии самого Росгосстраха казалось, что подобное — абсолютная фантастика. Но сейчас я вижу результаты — они оказались намного выше, чем те, которые тогда планировались. Это говорит о правильном видении стратегии развития у руководителя компании. Если в основу заложить правильное видение и в этом направлении развивать такую огромную машину, то все получится. У нас в стране нет другого настолько успешного примера реорганизации крупной компании.

А. Коростелева

Я познакомилась с Данилом Эдуардовичем на защите бизнес-планов. Мы приехали из Иваново на защиту и стояли в «предбаннике» кабинета руководителя компании. Вдруг выходит молодой человек, волосы темные. В свитере и в джинсах. И спрашивает: «А вы откуда?» Мы отвечаем: «Из Иваново». — «Может, вам пока по чашечке

кофе?» — «Я бы не отказалась». Я как-то сразу зацепилась за него глазом, подошла и говорю: «Можно с вами познакомиться, кто вы?» Он представился: «Я Хачатуров Данил Эдуардович». По-моему, он даже просто назвал себя без отчества, Данилом. Так состоялось знакомство.

Рубен Варданян — очень сильный человек, очень мудрый и очень умный. Данил Эдуардович не хуже, — может быть, он в каких-то вещах сильнее Варданяна, например в плане амбициозности и быстроты принятия решений; Хачатуров, я думаю, более мобильный. Причем он не просто проявляет амбициозность, а просчитывает свои решения. И все «приводные ремни» к этому решению просчитывает.

Н. Крайнова

Данила первый раз я увидела в лифте, но не знала, кто это. Молодой человек в голубой рубашке с закатанными рукавами, без пиджака. И я подумала, новый сотрудник появился в Росгосстрахе, интересно, откуда он. Потому что тогда каждый день появлялось очень много новых людей, кто-то уходил, кто-то приходил, за всеми не уследишь.

Я не хочу сказать, что Данил Эдуардович простой человек, но он очень прост в общении, у него не формализованная, не строгая речь. Он говорит очень доступно, увлекательно. Способен привлечь внимание, интересен в общении. Эта такая особая раскованность, она всегда подкупает человека, и человек не сдерживает внутри все, что хочет сказать, а тоже хочет раскрыться. Он всегда стимулировал собеседника держаться абсолютно раскованно и раскрепощенно, не подбирать слова. Когда ты начинаешь в присутствии высокого руководителя подбирать слова, невольно отвлекаешься, выстраиваешь какую-то речевку и при этом многого не договариваешь из того, что хотелось бы сказать. Мне кажется, что он специально делал это, чтобы люди раскрывались, чтобы им хотелось быть откровенными и не играть словами.

Алексей Головков был тоже опытным политиком, но при разговоре с Алексеем Леонардовичем у меня всегда возникало чувство, что он находится одновременно здесь и не здесь. Не было ощущения доступности. Понятное дело, Данил Эдуардович тоже далеко не самый доступный человек, но меня подкупала его легкость в общении, у меня никогда не было тяжести на душе после разговора с ним. Я никогда не чувствовала зажатости в его присутствии. Я всегда очень просто ощущала себя при разговоре с ним.

Д. Маркаров

На первую встречу со мной Данил Эдуардович пришел свободно одетый, в куртке с гербом СССР. Представьте, я большую часть жизни работал в иерархических

структурах: армия, Промышленно-страховая компания, мы фактически были как департамент Промстройбанка. Там везде действовал жесткий дресс-код, стандарты общения и поведения, опять же субординация. Его неформальный вид и герб СССР этим стандартам противоречили. Молодой человек, не скажу, что богемного вида, конечно, но из того слоя, с которым я очень мало пересекался по жизни. Хотя герб СССР мне точно лег на душу, потому что я считаю развал страны большой жизненной катастрофой для нас всех.

Что в Даниле мне понравилось сразу, так это быстрота в принятии решений. Быстрота мышления. Я сам не люблю тянуть с какими бы то ни было делами, считаю, что быстро принятое решение, даже если оно не вполне правильное, лучше, чем непринятое вообще.

А. Торбахов

Для меня главное — некая «химия» с человеком, эта «химия» складывается в процессе разговора. Когда люди разговаривают на одном языке, они и мыслят похожими категориями. При первой встрече с Данилом «химия» случилась, и разговор был понятен и в меру приятен.

А. Мозалев

Первый контакт с Данилом Эдуардовичем произошел на совещании, где обсуждались вопросы организации системы безопасности в компании. Пришел какой-то генерал, вещал о своих планах по поводу безопасности. Я понял, что это красивые сказки и все его идеи надуманные. У нас пошла профессиональная перепалка на своем профессиональном языке, как если бы говорили два айтишника. Через две-три минуты это стало всем скучно, но я видел одного человека, который заинтересовался разговором, — это был Хачатуров. Я видел, что он меня слушает. И это было очень важно для меня. На меня произвело потрясающее впечатление то, что этот человек все равно продолжает слушать нас для того, чтобы что-то понять. Это для меня искренне стало открытием. Я понимал, что такой человек действительно сделает то, о чем он говорит.

И. Мухаметгазизова

У Хачатурова очень сильная харизма. И когда его слушаешь, господи, думаешь: надо все сделать! Мы это всё сделаем! Его выступление всегда завораживает. Просто веришь в человека, и хочется выполнять те задачи, которые он ставит. Мы же понимаем, что продвижение НПФ — это тяжелая задача, дополнительная функция, кото-

рую придется выполнять теми же силами, теми же людьми, которые у нас есть. И все равно, однако, все в восторге. Это как лягушка в пасть змеи прыгает. Он как змея завораживает, слушаешь — и идешь туда, куда он направляет, и хочешь это делать. Конечно, у него очень сильная харизма.

Г. Нахапетян

Чутье у Данила работает на сто пятьдесят процентов. Он из числа все время ищущих людей. Ищущих себя и все время не находящих. Все время находится в состоянии поиска. Понятно, что он умный человек. Трейдер, делец в хорошем смысле этого слова. У него чутье работает в том направлении. Он получает удовольствие от самих сделок. Любит жизнь. Надеюсь, что он находит себя в приключениях в горах. По ощущениям, он волк-одиночка.

Г. Нефетиди

С Данилом Эдуардовичем я познакомился на защите бизнес-плана. У нас на юге России плохо со страхованием имущества физлиц. И он тогда меня спросил: «Ну скажите, Георгий, что же делать? Что же у вас так плохо с ИФЛ?» Я ответил: «Там все живут такие, как я и вы, они ничего не платят, потому что сами себе командиры». Возникла пауза, все молчат, потом засмеялись шутке. А в перерыве мой коллега мне сказал: «Ты что, дурак? Ты что так шутишь? Это же Хачатуров!» Такой была первая наша встреча.

Я благодарен судьбе, что могу работать с этим человеком. Мало людей, которые столько достигли сами. Многим вещам, которые он делает, я поражаюсь. Я такого трудоголика раньше никогда не видел, чтобы человек столько работал, заставлял работать других и своим примером показывал, как это надо делать, постоянно был в теме всех событий, знал их нюансы.

Он ценит людей, которые делают дело. Он умеет их слушать. Если он что-то говорит, всегда это делает. Мне кажется, что он воспринимает очень многие вещи достаточно резко. Пропускает все через себя, как человек, который полон энергии. Он бывает агрессивен, но это потому, что большой компанией руководить просто так нельзя. Это невозможно. Он мог бы отдалиться и с облаков давать нам указания, а он здесь, с нами, в самые сложные, кризисные периоды. Оттого-то и есть у людей здоровое честолюбие, успех и заряд, что лидер все время с нами на баррикадах.

Он просто феноменально владеет всеми способами управления. Не может новое дело начинаться, когда командир просто читает по бумажке. Надо передать через себя самого энергию так, чтобы весь зал завелся и побежал вовлекать людей в пенсионный фонд. По-другому не бывает. Но Данил Эдуардович с воодушевлением никогда не перебарщивает. Он, наоборот, делает это всегда настолько тонко, настолько вы-

веренно и правильно, что еще неделю после таких совещаний всегда бурлит энергия, и ты то же самое пытаешься делать у себя в коллективе. Человек так устроен, что обыденность все убивает, чувства притупляются, на работе все закидает. Чтобы с этим бороться, нужны вбросы хорошего адреналина, а он умеет делать их феноменально. Я уверен, что он по-другому не может, это склад характера.

Мне кажется, несчастны те, у кого не бывает выбросов адреналина. Они должны сопровождать любое дело. Написал хорошую книгу или страницу — получил всплеск эмоций, эффект от успешного завершения какого-то дела, маленького или большого. Это надо понимать и ценить. Может быть, это действительно наркотик. Но ты его получаешь, и в этот момент ты счастлив. А лежать на диване — не понимаю я такого. Хотя с каждым годом становится тяжелее и сложнее.

Мы были в Красной Поляне и играли в разные игры. Поделились на две команды и играли. Я был в команде Данила Эдуардовича. Когда мы в конце проиграли, он проигрыш так и не принял. Был расстроен и удручен, как любой другой игрок, который вышел побеждать. Нельзя играть ради игры. Этого скрыть нельзя. Человек когда проигрывает, он реагирует адекватно. Он показывает всем, что ему неприятно. Это надо понять, надо пережить. Кайф победы ничто не заменит. Радость оттого, что ты это сделал. Почему я привожу этот пример? В спорте человек раскрывается. Он такой, какой есть в жизни. Эмоции в игре контролировать очень сложно, потому что человек заводится. Он только потому достиг всего — и богатства, и положения, и уважения, — что работает и не останавливается. В то же время, как сказали в каком-то фильме, «за суровой внешностью скрывается тонкая натура художника».

Мы не были первыми долгие годы. Мы терпеливо шли к этому. Данил сказал: «Мы будем первыми», и мы стали. Все играли в полную силу, мы стали первыми. Это тоже дорогого стоит.

В. Нечепя

Предложение о переходе в Росгосстрах мне сделал Рубен Карленович Варданян. Это был для меня тяжелый период, и поддержка, которую я получил от руководителей компании, показала, что отношение к людям крайне важно для Росгосстраха.

В Даниле Эдуардовиче меня до сих пор поражает его включенность в большинство процессов, которые идут в компании. Не просто присутствие, а включенность. Думаю, что успех Росгосстраха сегодня абсолютно точно обусловлен его личным участием, личным включением, личным вниманием. Все важные, поворотные решения, которые двигают изменения в компании, — эти решения приняты с его подачи, при его активном участии.

Ну и, конечно, это его терпение. Уникальное терпение, невероятное уважение и доверие к людям. Оно формирует отношение людей друг к другу и во многом пере-

дается в региональную сеть компании. Всем нам просто повезло, что есть Данил Эдуардович Хачатуров.

Н. Новиков

Рубен Карленович Варданян и Данил Эдуардович Хачатуров четко определили направление системы на ее развитие. Это было видно в практических действиях. Я чувствовал, что Росгосстрах возглавили энергичные работоспособные люди.

Я увидел, что Данил Эдуардович и его команда пришли заниматься делом, страхованием. Данил Эдуардович всегда находился и сегодня находится в поиске новых форм организации работы. И я вижу, что Росгосстрах все время набирает обороты и является лидирующей страховой компанией на рынке России. Компания сохраняет свой богатый опыт и авторитет, свою богатую историю. Росгосстрах — это не только российская история, но и частица мировой истории.

Г. Папаскири

Первый раз я увидел Данила Эдуардовича на совещании директоров, обсуждался вопрос о компенсационных выплатах по советским договорам страхования жизни. И Хачатуров произнес фразу, которая мне запомнилась: «Я не понимаю, каким образом через мою компанию государство прогоняет два миллиарда рублей и я ничего не могу с них заработать». По его мнению, осуществляя компенсационные выплаты, мы должны были раскручивать клиентов и на другие виды страхования.

Команда, которая пришла с Хачатуровым, производила очень позитивное впечатление, знаете, меня поразила даже энергетика. Я понял, что все поменялось. Атмосфера совершенно другая. И она мне настолько импонировала, что, вернувшись в Питер после первой встречи, я сразу всему своему персоналу сказал, что все поменялось, и поменялось в лучшую сторону. Да, будет трудно, появятся иные подходы, но это уже другое. В современную компанию пришли современные люди. Начиная с того, что раньше был доклад, а сегодня стала презентация, и заканчивая тем, что, когда с ними говоришь, понимаешь, что говоришь с бизнес-людьми. Совершенно другой подход. И действительно, даже на уровне ощущений ситуация совершенно поменялась. А это очень важно, чтобы ты почувствовал: все по-новому, все иначе.

Он дает возможность раскрыться. Когда начинаешь с ним говорить, уходят условности и можно совершенно спокойно обсуждать с ним проблемы. Ты показываешь свои достижения и видишь: человек воспринимает твои результаты, понимает, что мы молодцы. Даже если он не говорит, то я ощущаю это. Он действительно очень харизматичный, у него позитивная энергетика, он умеет заряжать, умеет давать правильную оценку ситуации. Он очень хорош в переговорах.

В. Саралидзе

Я пришел в период становления и «оперения» компании, когда она только собиралась сделать свой первый настоящий прыжок, первый настоящий рывок. Первое впечатление от встречи с Данилом Эдуардовичем было ошеломляющее, мы проговорили почти два часа, и я был совершенно покорен этим человеком. Вышел от него с четким ощущением, что эти ребята знают, чего они хотят. Он сразил удивительным для меня масштабом.

Настоящий серьезный человек, который по-взрослому говорит тебе, как обстоят дела сейчас, что уже само по себе вызывает уважение, потом говорит, как будет через год или через два. Самое интересное, все, что он говорил, свершилось и получилось.

Данил очень прозорлив и обладает даром предвидения. Часто бывало, что он, не являясь специалистом в той или иной области, принимал верные решения. Дар предвидения, способность чувствовать рыночную ситуацию — это очень сильные стороны лидера, его самые ценные качества.

А. Судаков

В первый раз с Данилом Эдуардовичем мы встретились во второй половине лета 2002 года. Встретились рано утром, часов в восемь, наверное. В «Ванили», как сейчас помню, пустой зал. Я пришел первым, сидел пил кофе. Честно говоря, я понял, что это он, только потому, что в зале никого не было и никто не ожидался. Представлял я его со слов Рубена Варданяна, конечно, по-другому. Варданян сказал, что Данил Эдуардович — его партнер. Я знал несколько партнеров, которые были в тот момент клиентами «Тройки Диалога», и представлял, как они должны выглядеть. А тут — веселый, совершенно неформальный молодой человек. Вторая встреча состоялась через какое-то время на корпоративном мероприятии «Тройки». Я зашел в ресторан, Данил Эдуардович как раз выходил из зала, увидел меня, обнял и говорит: «Ну, когда же ты уже выйдешь? Мы тут все замучились!» Это эмоциональное обращение меня удивило и покорило.

Данил Эдуардович создал демократичный, веселый стиль общения и принятия решений. Он создал условия, когда ты не вымучиваешь мысль, а говоришь, что приходит в голову, мысль подхватывают, развивают, крутят, вертят, и не стыдно сказать глупость. Возможность набрасывать идеи и выбирать лучшие из них, свободная, демократичная, веселая, партнерская, дружественная атмосфера — это редкий способ управления.

У Данила Эдуардовича хорошо получалось воодушевлять людей, особенно с утра. Надо уметь заводить, держать, заинтересовывать зал. Это очень важный навык для руководителя.

В. Трифонов

Хачатурова я первый раз увидел, когда он был еще «серым кардиналом» при руководстве, на утверждении бизнес-плана на 2003 год. Смотрю, сидит молодой человек и диктует Судакову решения. Вижу, молодой, деловой, с энергичной жестикцией и умными глазами. Думаю, что-то советник какой-то очень уж резвый?

Данил Эдуардович — человек с задатками. Их он реализовал, на мой взгляд. Прошел путь от романтика до серьезного бизнесмена, одного из лучших в России. Сейчас уже он не романтик, а финансист. Бизнесмен-романтик превратился в серьезного предпринимателя, который к тому же владеет идеологией роста. Сейчас он уже устоявшийся, зрелый муж, очень серьезный, перспективный бизнесмен. Нормальный, серьезный, инициативный, с амбициями человек.

К. Туржова

Я в первый раз увидела Данила Хачатурова в Бинбанке, когда устраивалась туда на работу. Небольшая комната, сидит молодой человек, обычно одетый, в общем ничем особо от других не отличающийся. Сказал, что его можно звать Данил, а не по имени-отчеству, рассказал, что он отвечает за финансовый блок в банке и приоритетное развитие на ближайшие несколько лет (это ценные бумаги). Хвастался тем, что у них стоят очень современные компьютерные системы, что банк подключен к Блумбергу, к Рейтерс и еще к каким-то площадкам и информационным системам, — по тем временам это было достаточно продвинуто. Он этим гордился, так и скажем. Тогда это был мейнстрим на финансовом рынке, для многих это было открытие новой вселенной.

Хачатуров до сих пор меня поражает тем, что он, мне кажется, 25 часов в сутки болеет Росгосстрахом. Ему очень интересно управлять большой системой: людьми, компанией. Это управление очень высокого полета. Страхование — бизнес намного более жесткий, чем банковский, и более тяжелый. Я вообще считаю, что страхование — самый тяжелый бизнес, который я себе могу представить.

Росгосстрах — компания необычная, динамичная, лидер рынка, она, собственно, формирует рынок и является зеркалом развития страны. И Данил в это погружен уже скоро десять лет, он вовлечен во все дела компании, наверное, он периодически устает. Такая работа за девятилетний период в тяжелом бизнесе — это сильно. Когда надо изо дня в день что-то преодолевать, бороться, «зажигать» — это тяжело. Это первое.

Второе — он, безусловно, обладает нестандартным для обычного человека мышлением. Он видит то, чего я, например, как менеджер, в принципе не вижу. У него есть свой нестандартный взгляд на многие вещи, которые, мне кажется, не все вообще способны увидеть. Он временами видит потенциал для развития там, где другой человек его может и не разглядеть.

Менеджер больше думает о защите сегодняшней позиции, даже, может быть, о развитии, но о развитии в более-менее заданной системе координат, а он умеет выходить из этой системы координат. И этот выход меня все время поражает. Я знаю, что у него эта черта есть, но каждый раз, когда он на моих глазах что-то такое говорит, — меня это искренне удивляет. Я думаю: надо же, вот как человек умеет. Это, наверное, умение предпринимателя. Это базовая вещь, без которой предпринимателя не существует. Он должен выходить за границы — и он выходит за границы.

Хачатуров читает книги, которые рассказывают об управлении или построении чего-либо. Потому что опыт в области управления и построения любой организации — это ценность. Недавно он рассказал, что читал книгу Троцкого о создании Красной армии после революции. Сказал, что очень интересно, как все это было.

Он погружается в детали. Бывают люди, которые на первой позиции хорошо и быстро мыслят стратегически, но забывают о деталях. А ему хватает времени, наверное, он устаёт от этого, но знает детали очень многих вещей. Данил очень быстро схватывает информацию. Обычно это работа экономического аналитика — делать выводы по цифрам, и руководители высокого уровня не всегда это умеют. А он, глядя на абсолютно новую таблицу, может сказать, что происходит в компании. В 98 случаях из 100 он прав. Его способности прикладного аналитика меня временами тоже удивляют.

Хачатуров дает людям возможность решать сложные задачи и при этом не стоит у них за спиной, потому что он готов отдать существенную часть ответственности своим подчиненным.

Он просто нормальный богатый человек без закидонов.

К. Удалова

Среди руководителей союзного и российского Госстраха было немало хороших профессионалов, людей вполне достойных, но назвать реформаторами можно, по моему мнению, в советское время лишь Л. А. Мотылёва и А. С. Голикова, а в условиях рыночной экономики — Д. Э. Хачатурова.

Данил Эдуардович пришел в Росгосстрах со своей командой в 2002 году — не лучшее время для компании. В предшествующие 90-е годы прошлого столетия в стране стремились переделать все, что было создано при советской власти (даже вполне работающее). Переход на рыночную экономику в Росгосстрахе проходил очень трудно. Под влиянием веяний времени в конце 1991 года во всех субъектах Российской Федерации вместо управлений Госстраха были созданы страховые фирмы в форме акционерных обществ, являющихся самостоятельными юридическими лицами — участниками страхового рынка. Однако на практике их самостоятельность не привела к ожидаемому развитию бизнеса. Десять лет «самостоятельности» доказали, что децентрализация Росгосстраха была ошибкой.

Доля Росгосстраха на рынке год от года снижалась. Росгосстрах на глазах терял свои былые позиции, уступая их конкурентам — недавно созданным страховым компаниям. Это понимали все, но картина годами не менялась, изменений не было. Никто из руководителей, возглавлявших Росгосстрах в 90-е годы XX столетия, не решался на коренную перестройку системы.

Решился Данил Хачатуров с группой единомышленников, хотя молодые менеджеры понимали, какой тяжкий груз они на себя взваливают! Данил Эдуардович не побоялся взять на себя такую махину, все это дело поднять и перестроить. Он вернул централизацию системы, собрал ее воедино, так как децентрализация была большой ошибкой, кулак должен быть единым.

Первым делом нужно было провести реструктуризацию громоздкой, плохо управляемой системы. Но это было не простое механическое объединение. Надо было, чтобы люди в регионах поверили в необходимость такой реформы. Была поставлена задача возродить прежнюю славу Росгосстраха, добиться его лидирующей роли на страховом рынке. Эта идея нашла живой отклик среди многотысячного коллектива сотрудников на всех уровнях. Вера людей в перспективу лучшего будущего, их преданность делу стали главной опорой команде Хачатурова во всех последующих преобразованиях.

Хачатуров, в отличие от многих коллег-управленцев страховыми компаниями, не нарушил традиций строгой финансовой дисциплины. Ее соблюдение для подавляющего большинства сотрудников во всех звеньях системы стало безусловной нормой, хотя другие страховые компании позволяли себе большие вольности в зарабатывании премии. Хачатуров и его команда не ориентировали работников системы на выполнение планов по получению прибыли любой ценой. Были найдены другие рычаги. Разрабатывалась новая система продажи страховых продуктов. На вооружение был взят известный сталинский лозунг «Кадры решают всё!» (кстати, этот лозунг применялся в Японии весь послевоенный период и способствовал, по мнению многих, построению «японского чуда»).

В Росгосстрахе коренным образом изменилась система подготовки кадров. Начиная с 2002 года была последовательно построена уникальная четырехуровневая образовательная система, в которую входят Школа страхового агента, дистанционное обучение в интранете, двухступенчатая Бизнес-школа РГС и Корпоративный университет РГС. Страховое сообщество неоднократно отмечало профессиональными наградами достижения Росгосстраха в подготовке кадров.

Всех инноваций, появившихся в период с 2002 года, не перечислить. В результате их реализации Росгосстрах уже в 2004 году стал лидером страхового рынка России и с тех пор никому лидерства не уступал. Искренне желаю успеха в достижении поставленной цели и Вам, Данил Эдуардович, и всем бывшим и нынешним сотрудникам родной мне компании «РОСГОССТРАХ».

Н. Филина

Данил Эдуардович сразу произвел на меня очень положительное впечатление. Было очень интересно его слушать. Когда он говорил о тех задачах, которые необходимо выполнить в Росгосстрахе, поначалу даже дух захватывало. Неужели это все можно реализовать и какой же срок для этого нужен? Понятно, что это нужно делать. Было очень интересно. Потом все задачи, связанные с централизацией, оптимизацией, автоматизацией учетных процессов, все, что он перед нами ставил, мы выполнили.

Ю. Шпизель

До знакомства с Данилом Эдуардовичем я слышал про него от друзей. Так получилось, что есть у меня знакомые, которые знали его и раньше. И всегда характеризовали с очень хорошей стороны: «Вот есть такой мужик, Данилом зовут, классный мужик». Ну и у меня подспудно сложилось впечатление, что это сильный, интересный человек.

Он неожиданно появился у нас в компании в июне или в мае 2002 года, один, с портфельчиком. Прилетел в Росгосстрах, а потом заехал к нам в «Аккорд». Он зашел, не представлялся. Вот это и есть Хачатуров, ну и замечательно. Тогда Хачатуров не был сильным профильным инвестором, он стал им позднее. На тот момент он был никому не известным молодым человеком. Мы с ним стали связывать большие надежды. Мы были тогда молодые и наивные. Он произвел впечатление человека, который может двигать вперед бизнес. Собственно говоря, мы и сейчас находимся под этим впечатлением.

Он харизматичный, конечно. У него харизма сильная, он всех может заставить поверить в светлое будущее и уже неоднократно это проделывал.

К. Якимишен

Когда я шел на первую встречу с Данилом Эдуардовичем, меня Илья Михайленко предупредил, чтобы я морально подготовился, потому что это человек очень мощной энергетики и вообще харизматичный, с ним будет сложно. Он ждет от тебя открытого разговора.

Я пришел в белой рубашке, естественно, красный галстук, темный костюм, все как положено. Ну, все-таки потенциальный работодатель. Данил Эдуардович был в водолазке, в пиджаке, джинсах. И Илья такой же. Оба небритые, стриженные, видимо, очень давно. А когда Данил заговорил, стало понятно, что это человек с большой буквы. Я просто влюбился в него и понял, что точно хочу работать в Росгосстрахе, даже неважно, чем буду заниматься.

М. Элик

Данил Эдуардович, в общем сразу, произвел на меня хорошее впечатление. Правда, сейчас он мне даже больше нравится, чем тогда. Я изменился с того времени, ну и он тоже изменился.

О. Меркулов

При первой встрече Хачатуров мне показался человеком открытым и «бизнесовым», не снобом, как говорится. Это было очень большим контрастом по сравнению с тем, что я видел в крупных банках. Мы обсуждали развитие экономики страны и мира, говорили о страховании, о том, как можно развиваться. Посмотрев на него в течение разговора, понял, что ему крайне интересно. Большая разница по сравнению с некоторыми банковскими чиновниками, которые сидели и смотрели на меня ословевшими глазами, и было видно, что им ничего давно не нужно. Это стало очень серьезным фактором для принятия решения, потому что я, честно говоря, сомневался — идти ли мне в Росгосстрах. Потому что рынок другой, мне не понятный, да и в банке, когда я сказал, что ухожу, сразу же предложили новые пути для карьеры.

Д. Маслов

По-моему, это был май, середина мая 2002 года. В компании уже очень плотно работал Геннадий Гальперин, уже появился Варданян. Гальперин меня пригласил, сказал, чтобы я был готов к встрече. Утром в субботу мы должны были встретиться и познакомиться с Варданяном лично. На встрече присутствовал молодой человек (это был Хачатуров), он сидел спиной к окну, в светлом спортивном костюме, в футболке, с кучерявой головой, очень расслабленный, пьющий зеленый чай из чашки Феррари. Был очень хороший ясный день, солнечный свет слепил, сквозь его волосы просвечивало солнце. Я приехал в повседневной одежде, Варданян — тоже, а Гальперин был в костюме, затянутый в галстук.

Разговор у нас не пошел. Он достаточно быстро сбился, потому что, когда стали читать мою биографию, Хачатуров кивнул со смешком в мою сторону: «Опять эмгэушник!» Я воспринял это как негативный выпад в мой адрес. Более того, мне Хачатурова не представили, я в тот момент даже не знал, кто это. Я взбрыкнул, меня разозлило, что эта фраза прозвучала так ехидно и пренебрежительно, и ответил: «А чем вы можете похвастаться?» Первое знакомство вышло шероховатым. Несмотря на то что мы нормально поговорили про дела, у меня в тот момент возникло негативное отношение к Хачатурову. Потом оно изменилось в лучшую сторону.

Однажды Хачатуров сам рассказал смешную историю, похожую на историю моего знакомства с ним. Когда-то, по-моему в 1999 году, он приехал в один из тюменских городов на собрание коллектива или на производственное совещание. Прилетел он

туда в срочном режиме, в спортивной курточке, в спортивном костюме, огромной меховой шапке. Зашел в зал, потом вспомнил, что забыл документы в машине, и вернулся. А его не пустили назад, сказали: «Мальчик, отойди отсюда. Ты чего здесь делаешь?» Потом я понял, что наше знакомство — это нормальная, абсолютно жизненная и человеческая ситуация. Он такой. Ничего не понимал в страховании, но тем не менее стремился понять. И в общем у нас неплохо шел диалог по многим темам. Общаться с ним мне понравилось. Начало было очень хорошее, хотя он обладал странным, непонятным мне упрямством в очевидных, как мне казалось, вещах. Я по характеру тоже упрямый, поэтому шероховатости в работе у нас были постоянно, но я и не стеснялся этого. Во всяком случае, старался называть вещи своими именами и не скрывать эмоций.

Хачатуров сложный и неоднозначный. И у нас во взаимоотношениях были разные этапы. Я с огромным уважением и, может быть, даже восхищением отношусь к его таланту. Он очень одарен в том, что касается психологии человеческих отношений. Но при этом его слабое место — менеджерские качества, стратегический менеджмент, по-моему — это не его. У Хачатурова очень много креативности, из него она рвется, но он часто не способен ее донести до людей. Тогда он начинает передавливать, ломать, вместо того чтобы найти более простые пути реализации задачи, более простые пути объяснения.

У него потрясающий дар предвидения, он чувствует, к нему «липнут» правильные идеи. Но отдать их другим он часто не может. Он способен убедить, «зажечь». С ним, с одной стороны, интересно, с другой стороны, может быть трудно, потому что он замыкается в себе, становится подверженным эмоциональным влияниям. Из явных плюсов того периода могу отметить, что в то время ему удалось собрать разных людей, добиться сильной консолидации перед идеей развития, возможностью развития и потенциалом, который был у компании. Хачатуров эту тему очень здорово сдирижировал.

Я пожму ему руку в любой момент. По-моему, я его в значительной степени узнал. Я не подстраивался под него, но общался, и мне было приятно и интересно.

У Хачатурова есть харизма. Существует научное объяснение харизмы, которое дал Макс Вебер. Для бизнес-логики харизма — это ощущение духа тех, кем руководишь, и твои идеи передаются подчиненным. Это сверхсвойство, которое выходит за рамки обычных менеджерских навыков, это умение вовлекать своим примером, фактом своего существования, своим увлечением в те или иные процессы, в те или иные события. В реальности это технология, для нее, естественно, нужны особые психологические качества личности, хотя в общем это технология. Но если вы из каждой ситуации выходите победителем либо человеком, оставившим о себе положительное впечатление, то через некоторое время формируется массовый эффект. Это некая сверхэнергетика, которая передается другим. Харизму можно воспитывать. Во всяком случае, немецкие социологи говорят, что можно. Но это сложный путь, к этому

нужно быть готовым. Я абсолютно уверен, что в случае с Данилом — это работа. Он работал над собой, это серьезный труд. Он развивался как личность, чтобы влиять на людей. Влиять, заставлять думать над своими идеями.

А. Зубец

Ожидая первой встречи, я просидел в приемной Данила Эдуардовича минут сорок, там сновали всякие люди, до меня руки не доходили, и я сказал секретарше, что, если меня сейчас не примут, я развернусь и уйду, просто потому, что заставлять ждать 40 минут — это неправильно. После этого меня приняли. Я зашел в средних размеров кабинет, не очень хорошо освещенный. По нему легко перемещался странно одетый молодой человек, на нем были оранжевые туфли, мокасины по-моему, пестрая рубашка, джинсы. Такой вот странный молодой человек ходил по кабинету и перекладывал разные бумажки. Стандартам управленца высокого уровня он никак не соответствовал, но меня это как-то не удивило.

Наш разговор занял, наверное, минут двадцать, за это время я сказал всего несколько слов, да и то в конце. В основном говорил Данил Эдуардович, он рассказывал о команде и о задачах, которые стоят перед компанией. Потом он меня спросил, что я думаю о Росгосстрахе. На тот момент у меня уже был достаточно большой объем информации о Росгосстрахе, который я собрал из разных социологических исследований, которые мы проводили в Ингосстрахе, и из страховой отчетности. Я сказал, что Росгосстрах находится в довольно плачевном состоянии и, по большому счету, это аутсайдер страхового рынка среди крупных страховых компаний, в общем — отстой. И после этого меня взяли на работу.

Я аналитик. Моя задача состоит в том, чтобы из разнородной, неполной, противоречивой информации составить единую, внятную картину. Но секрета Данила Эдуардовича я пока не понял. Есть только части, которые пока в единую картину не складываются. Первая из них — удачливость. Он оказывается в нужное время в нужном месте, прикладывает свои таланты и использует ситуацию на сто процентов. И так несколько раз подряд. Вторая черта — смелость. Он как-то сказал, что в своей жизни уже отбоялся. Он неоднократно на моей памяти принимал решения, которые мне казались очень рискованными, и оказывался прав. Вообще, он не боится потерять деньги, что делает его более свободным в принятии решений. Третья особенность — харизма. Харизма — это привычка побеждать. Имея за плечами блестящий список достижений, нетрудно заставить окружающих идти за собой — люди любят тех, кто знает секреты успеха и покажет им путь к благополучию.

Данил Эдуардович умеет изменять мир вокруг сотрудников. Он красочно описывает светлое будущее, и поставленные им задачи из нудной рутины превращаются в необходимый, первый шаг к успеху. Этим приемом политтехнологов и хороших управ-

ленцев он владеет виртуозно. Он к тому же знает, что люди будут делать, а что — нет, даже если попытаться на них давить.

Я помню, мы бегали по горам в Красной Поляне, у нас был там как бы тимбилдинг. Нас возили от задания к заданию на старых уазиках по разбитым дорогам. Данил Эдуардович трясся на сиденье в грузовом отсеке, наверное, это было прикольно после «роллс-ройса» и «бентли». Там же, в Красной Поляне, надо было съехать по тросу над речкой на приличной высоте, а внизу — огромные валуны. Он спустился первым, причем оказалось, что тормоз на месте приземления был настроен неправильно, и первые два человека (я был вторым) получили этим тормозом по лбу. Ему вообще свойствен немного детский взгляд на жизнь. Он открывает ее для себя и радуется.

Когда Данил Эдуардович пришел в Росгосстрах, мне кажется, он думал, что знает, как должна работать страховая компания, и эти представления сильно отличались от обычных подходов к страхованию. Он много учился, но в голове у него была ясная идея: я вам всем сейчас объясню, как надо заниматься страхованием. Сверху вниз, на продающие подразделения, шло сильное и не всегда дружелюбное давление. Однако не все идеи подтвердились практикой, то ли не удалось их передать вниз, то ли они были не вполне корректны, но сегодня он больше слушает продавцов и старается построить в системе более гармоничные отношения.

Это яркий, индивидуальный игрок. Своих наибольших успехов он добился, будучи в одном лице и режиссером, и главным исполнителем — брокером, банкиром, застройщиком. Поэтому в Росгосстрахе ему приходится нелегко — он не может выйти «в поле» с каждым из 50 тысяч продавцов, а от самих агентов его отделяют несколько управленческих прослоек. И всех их надо правильно построить, мотивировать, заразить энтузиазмом и оптимизмом. А это крайне тяжелая задача. Пока он с ней справляется.

Это большая редкость, но он совершенно не подвержен звездной болезни, хотя устает от людей. Он получает информацию из разных источников, которые для обычных людей закрыты, и это дает ему возможность принимать более верные решения. Поэтому он несколько свысока смотрит на тех, кто такими источниками не владеет. Владение информацией можно спутать с даром предвидения.

Он всегда держит в уме свою цель и прокладывает к ней путь, отталкиваясь от задачи, а не от имеющихся возможностей. Это приводит к тому, что многие его стратегические и управленческие решения кажутся парадоксальными. Он не любит проигрывать, но и не боится признаваться в ошибках. Он не обманывает людей. Когда я шел на работу в Росгосстрах в 2003 году, я навел справки, и мне сказали: «Здесь сотрудников не обманывают». Это оказалось правдой.

Наверное, он хочет быть лучшим и стремится к тому, чтобы построить совершенный бизнес. Наверное, он думает, будто знает, что человек должен отдавать работе и работа — человеку. Он хочет построить правильный бизнес, которому сотрудники будут отдавать то, что должны отдать, а получать они будут то, что должны получать

люди от нормального бизнеса, который использует возможности человека самым правильным образом. В общем, пусть все будут счастливы. Не знаю, посмотрим, может быть, получится.

Р. Минасбекян

Когда мы с Гором договорились, что я приду в Росгосстрах, он мне сказал: «Только надо собеседование пройти. Помнишь Данила?». Я говорю: «Да, помню». Мы с Данилом виделись один раз и были знакомы. Обедали вместе, хаш ели. Рубен Варданян как-то сказал, что приедет его товарищ, очень хороший парень, он хотел, чтобы мы все вместе познакомимся. Мы познакомимся. Товарищ моих друзей, нормальный человек. Он вообще не производил какого-то олигархического впечатления. Он был в сером свитере, в джинсах. Одет так же, как мы все.

Помню нашу первую встречу в здании Росгосстраха. Я приехал в офис на Новослободскую. Он сидел в кабинете с табличкой: «Исполнительный директор», на третьем, по-моему, этаже. У него был красиво отделанный кабинет в современном, хай-тековском стиле, мне это сразу понравилось.

Что такое собеседование, я знал весьма относительно. До этой минуты я никуда в жизни не устраивался на работу. Никто не принимал решения о том, где мне работать или не работать. Это была всегда моя студия, или моя компания, или мое агентство. Я сам, конечно, принимал людей на работу, но ни разу, ни минуты с другой стороны стола на собеседовании за свои 34 года не сидел. Мне было весело и необычно. Больше говорил я. Помню, что рассказывал Данилу о своих проектах. У меня тогда был большой проект к 300-летию Петербурга. Я заявил Данилу, что готов помочь, если надо. Но у меня есть проект, который я не могу оставить, и мне надо будет его закончить. Я хотел зачистить лед на Неве и изо льда сделать все: скамейки, столы, сервировку на столе. То есть вазы вырастают из стола, а стол вырастает из реки. Фрукты, икра прямо в ледовой вазе, водка. Бросить ковры на лед и сделать фуршет с мехами. У меня было еще несколько проектов. Данил с улыбкой слушал. Он уже несколько месяцев был в Росгосстрахе и понимал, насколько смешны мои иллюзии, что я буду успевать еще что-то, кроме работы в компании. Он согласился: «Не вопрос. Если будешь свободен...» Я ответил: «Это просто мое обязательство. Я не могу подвести людей».

Я честно сказал: «Гор уговорил. Я пришел, типа надо». И ушел я с очень хорошим ощущением. Потому что, честно говоря, я пошел на это собеседование, чтобы после выйти и сказать Гору: «Брат, видишь, честно пришел, попробовал. Ничего не получилось». Но Данил Эдуардович так хитро себя повел, что у меня вдруг появилось ощущение, что с этим человеком я хотел бы работать. Данил, он очень хороший психолог. Он тоже совершенствуется, естественно, сейчас он еще лучший психолог, чем тогда.

Нет такой профессии — психология. И нет такой науки — психология, потому что психологии научить нельзя. Можно только усовершенствовать свои способности, развить и укрепить их знаниями. Я могу назвать массу умных, талантливых людей, которые прочтут 15 лучших книг по психологии, но в разговоре с человеком они все равно ничего не смогут применить. И при этом я вам могу показать какого-нибудь деревенского старика, который не умеет читать, но посмотрит вам в глаза, и ему все про вас будет понятно. Талантливым психологом человек должен родиться. В Даниле есть талант к психологии. Во многом он полагается на интуицию, потому что никогда не занимался этим профессионально.

Я думаю (сейчас думаю), что он очень точно понял, как со мной говорить. На вопрос, где я работал до этого, я ответил: «Нигде и ни на кого. Я всегда сам на себя работал». Помню, как у него изменился взгляд. Скорее всего, он мало встречал 34-летних людей, которые нигде ни на кого не работали. Это не так часто встречалось в нашем поколении, потому что все с чего-то начинали. И он со мной как-то по-партнерски поговорил. У меня не было ощущения, что я на собеседовании с моим будущим руководителем. Данил меня как-то так «крючканул», типа давай подумаем вместе. Видимо, я сначала говорил-говорил-говорил, а он все это проанализировал и сказал те единственно точные вещи, которыми меня можно было пронять.

Мы с ним поговорили на одной волне. Что-то было про искусство. Я понимаю, это человек моего формата. Может быть, у нас немножко разные взгляды, но схожее понимание эстетики. То, что мы на одной волне, для меня принципиально важно. И он сказал: «Посмотри. Там надо что-то сделать». И все. И я легко вошел с его помощью в свой первый кабинет на Новослободской. Стекланный. До сих пор я не привык к стеклянному дверям. У меня до 2002 года кабинеты получше, чем сейчас, были.

Чем он меня «купил»? Он сказал: «Понимаешь, мы хотим сделать то, что никто не верит, что это можно сделать. И на самом деле это нереально. Но мы хотим попробовать. Нельзя научиться тому, что мы хотим сделать. Потому что мы это должны сделать первыми».

Вот такая задача. То есть он меня поймал на интерес, на «слабо». Он сказал, что задача нереальная. Это единственное, на что меня можно было поймать. Потому что я всю жизнь пытался решать «нерешаемые» задачи, — казалось бы, нерешаемые. И он мне ровно это и сказал: «Давай попробуем. Что, прыгаем?» Я прямо там, в кабинете, ответил: «Да. Прыгаем». Я помню это слово, он тогда его любил. Я спрашивал, он говорил: «Прыгаем». Или наоборот, когда он спрашивал, я отвечал: «Прыгаем». Мне вдруг стало интересно. Потому что я уже все знал про то, чем занимался до Росгосстраха. Вот и прыгнули.

У него есть обаяние. Это зависит от того, какая у него «чакра» открылась. Вот если «чакра» открывается, он может 5 тысяч человек рекрутировать во что угодно или наоборот. Не вопрос. Это генетика, безусловно. Если этого нет изначально, то уже

и не будет. Но подобными способностями люди обладают в разной степени. И развить их можно, можно их совершенствовать. Но в любом случае человек равнодушный не способен на это. Если тебе все равно и ты гений лицедейства — ты сможешь формально ввести кого-то в заблуждение. Но на подсознательном уровне ты никогда не «зажжешь» человека. У тебя должно включиться нечто из области бессознательного — и тогда такая связь начинает работать. То есть на самом деле это связь подсознания с подсознанием. Если на уровне подсознания тебе все по барабану, этот мостик невозможно построить. Ты сразу переходишь только в пласт логики. А в пласте логики убеждение не работает так эффективно. Оно логично, но этого недостаточно. Ведь чтобы увлекаться, нужна идея. А идея, как правило, нелогична. Она находится за рамками логики, в плоскости эмоций, желаний, стремлений, мечты, интереса. Там логика отдыхает.

Данил умеет обращаться с людьми. Это умение можно применять, чтобы людей использовать. Правильно использовать. Это плохое слово, но в руководстве большим бизнесом без него невозможно. Оно, конечно, портит карму, но без этого никак.

Он очень точно может делать развесовку, балансировку внутри команды. Данил всегда умел видеть перспективу. Причем, мне кажется, на молекулярном уровне.

Он фартовый. Лидер должен быть фартовым, это важно. Никто не хотел бы иметь лидера, который все понимает, но у которого ничего не получается. Постоянно проигрывающего гения. А главный секрет Данила, я думаю, в том, что он очень искренне желает успеха. Для него этот бизнес никогда не был и никогда не будет вторичным. Это дело его жизни. Он очень верит в Росгосстрах. Это действительно правда. И он умеет сделать так, чтобы в это поверили другие. Его команда. Понимаете? Вот это и есть главный секрет успеха. Он искренне верит и может сделать так, чтобы в это поверили другие.

Важно то, что для него это не вторично, он никогда не будет делать ничего более важного, чем Росгосстрах, или параллельно с Росгосстрахом. А значит, мы в одной лодке. Потому что для меня тоже нет другого бизнеса, понимаете? Я работаю здесь каждый день с утра до вечера. И я должен понимать, что для него это так же важно, как и для меня. Для меня человек, мужчина состоит из трех составляющих: это семья, работа и друзья. Всё. С точки зрения времени чисто статистически больше всего времени занимает работа. Я большую часть своей жизни отдаю этому делу. Я физиологически не могу отдавать большую часть жизни делу, принадлежащему человеку, для которого оно не важно.

Один из его жизненных принципов — «Если очень захотеть, можно в космос полететь». Эту фразу он часто повторяет. Данил действительно абсолютно искренне убежден, что, если очень захотеть, можно и в космос... Он делает так, что в это верят и другие. Идея, цель в этот момент автоматически реализуется. Его успех — в изменении реальности вокруг нас. Хотя реальности не существует. Происходит замена существующей иллюзии на другую.

Б. Тихонов

Первый раз я увидел Хачатурова в коридоре, когда он шел вместе с Севой Ивановым. Я увидел, что Сева идет с каким-то пареньком, молодым человеком, и о чем-то беседует. Потом я спросил у Всеволода, кто это такой, и он сказал, что это один из менеджеров компании, молодой, подающий надежды менеджер. Я спросил: «А чем он занимается?» Он ответил: «Да так, вроде всем занимается, в общем, менеджер такой, сидит наверху в руководстве». Как я понял, Сева не знал, кто такой Хачатуров, когда с ним беседовал. Был еще такой случай. В первые дни после появления новой команды в Росгосстрахе Хачатуров зашел в лифт в офисе на Новослободской. У него спросили: «Молодой человек, вам на какой этаж?» Он ответил: «Не знаю, то ли пятый, то ли шестой». В ответ одна дама ему сказала: «Вот, понабирали в компанию таких молодых специалистов, что они даже не знают, на каком этаже работают». А однажды его приняли за чьего-то шофера.

Хачатуров — успешный бизнесмен, лично мне он симпатичен с точки зрения человеческих качеств. Большие деньги могут гораздо больше испортить любого, и то, что он остался человеком, мне лично импонирует. У меня к нему самое хорошее отношение.

Мне кажется, что он неплохой и достаточно успешный менеджер. По крайней мере, все, что он делает, пока выплывает нормально, а практика для бизнесмена или менеджера — это главный показатель успешности. Что касается людских качеств, безусловно, у него есть свои недостатки. Хотя хрен его знает, в разных ситуациях человек может повести себя по-разному. Чужая душа — потемки, и не всегда надо обращать внимание на поступки и внешние проявления эмоций.

КАК ЭТО СТАЛО
ПРИ НАС





Как мы входили

Совершенно вот так, просто, подали заявку, клянусь, без инсайда, без выяснения, кто больше даст, пришли и купили.

Д. Хачатуров

Г. Гальперин

Сначала идея была такая: давайте купим 25% акций Росгосстраха, посмотрим, что это такое. Мы ведь в страховании не очень-то понимали, а тем более не понимали ничего в такой глобальной компании, как Росгосстрах. Мы не знали, что такое резервы, не учитывали их при принятии решения о покупке Росгосстраха. И стратегия была следующая: купим 25%, поживем, последим за отчетностью, соберем информацию, будем наблюдать за страховым рынком, после чего и станем решать вопрос — надо покупать компанию или не надо. Но в последнюю минуту государство решило изменить правила игры и выставило на продажу большой пакет акций. Данил, конечно, понимал, что если покупаешь пакет, то надо управлять компанией, надо туда «влезать», серьезно всем заниматься и рассматривать это как стратегическое, основное вложение.

А. Зубец

Про то, что продается пакет акций Росгосстраха, первые 9%, в газетах написали летом 2001 года. Про Росгосстрах было известно только то, что публиковалось в бюллетене Минимущества. Баланс Росгосстраха там был опубликован — количество филиалов, сколько людей работает, движимое и недвижимое имущество, то, что висит на балансе. О том, что в 2003 году планируется введение ОСАГО, еще никто не знал. Разговоры про близкое введение ОСАГО шли по рынку с конца 90-х, но на тот момент они так и оставались разговорами. Компания была в неважном состоянии, однако у нее имелись довольно сильный бренд и немало недвижимости. Тогда еще на балансе у Росгосстраха висели два санатория. Хотя потом выяснилось, что они в ужасном состоянии, как ночлежки.

Первые 9% акций компании продавались на закрытом аукционе. Заявки в конвертах, надо написать цену, и кто даст больше — тот и выиграет. Не было понимания, кто участвует, а всего оказалось шесть или семь претендентов. Еще до аукциона стало известно, что в покупке первого пакета собирался участвовать менеджмент Росгос-

страха. Алексей Головков, генеральный директор, участвовал вместе со своими финансистами через какую-то инвестиционную компанию. И тогда стало понятно, что это интересно. Если менеджмент сам хочет купить акции, значит, есть что покупать.

Аукцион состоялся 7 сентября 2001 года. Новые акционеры купили пакет акций компании по цене 201 миллион 33 тысячи 333 рубля. Самое высокое конкурентное предложение было 200 миллионов рублей. Предполагалось, что максимальная цена, которую могут дать конкуренты, — 200 миллионов, а новая команда дала 201 миллион и дальше пять троек как символ «Тройки Диалог», которая участвовала в сделке.

22 декабря 2001 года состоялся второй аукцион, на него государство выставило 39% акций. Новые акционеры заплатили за него 1 миллиард 333 миллиона 333 тысячи 333 рубля — так они купили второй пакет. А еще 1% им продали 25 декабря за 25 миллионов рублей. Эти покупки провела «Тройка Диалог».

Р. Варданян

Мы изначально не планировали, что все произойдет настолько быстро, что сразу завладеем 49% акций Росгосстраха. Но так оказалось даже лучше, потому что это ускорило процесс вхождения в компанию. Данил Хачатуров всегда очень стратегически проводил инвестиции. Я был более скептически настроен по поводу возможности возрождения Росгосстраха. Однако после первого знакомства я убедился, что компании можно возродить, хотя, конечно, какие-то вещи выглядели удручающе: отсутствие компьютеров, отсутствие у людей понимания, как работать, и так далее. Но, с другой стороны, было очень много хороших людей, были большие клиентские поля, в некоторых регионах имелись серьезные, очень толковые руководители, в центральном офисе работали толковые сотрудники.

А. Зубец

Следующая задача, которая встала перед новыми акционерами, — назначение руководителя компании. Не имело смысла владеть 49% акций и при этом не иметь операционного контроля над компанией — понятно, что ничего не останется, всё растащат.

Г. Гальперин

В компании был контрольный государственный пакет акций, а Головкова назначало государство. Соответственно, нужно было с государством как-то договориться и с Головковым тоже. Данил никогда не делал ничего за спиной у людей, поэтому он и с Головковым, и с правительством разговаривал о том, что в этой ситуации надо

что-то делать. В конце концов, с Головковым без всяких нажимов, нормально договорились о том, что он должен уходить, потому что надо дать развитие предприятию, надо инвестировать туда деньги. Но кто будет инвестировать, не имея людей в руководстве, не контролируя финансовые потоки и не контролируя вообще весь рабочий процесс? А деньги требовались приличные, потому что абсолютно четко было понятно: нужно вкладываться в новые продукты, в IT-технологии, рекламой надо было заниматься, строить всю систему продаж как таковых, потому что таких людей, как продавцы, в компании просто не было, самой идеологии продаж не было. Необходимо было все создавать с нуля, а это — достаточно серьезные инвестиции. Конечно, любой нормальный инвестор захочет контролировать компанию.

А. Зубец

С Алексеем Головковым удалось договориться, он согласился на назначение заместителя от новых акционеров, а потом сам написал заявление. Компания остро нуждалась в деньгах, а с приходом сторонних инвесторов Росгосстрах, видимо, стал для него просто неинтересен. При новых инвесторах он не увидел для себя места в Росгосстрахе.

Весной 2002 года зашли разговоры о скором введении ОСАГО, а к середине лета стали понятны конкретные механизмы и сроки его внедрения. Тогда команда новых собственников наняла консультантов из McKinsey (это уже было лето — осень 2002 года), которые начали писать стратегию выхода на этот рынок.

Р. Минасбекян

Сливки снять и разбежаться — такой задачи не было, потому что уже тогда было понимание, что страхование — это либо всерьез и надолго, либо профанация. И уже тогда было ясно, что это компания с могучей историей, и самое интересное — реанимировать компанию, которую уже почти все (если не все), кроме нас, списали со счетов. То есть это был вызов. Никто не верил, я знаю, очень многие говорили Данилу Хачатурову, что это самоубийство. И ведь сперва продавался не весь Росгосстрах, а только доля в нем, поначалу не такая большая. Знаю, что он консультировался с людьми, в том числе со страховщиками. «Туда даже не ходи», — искренне говорили ему, точно искренне, потому что они сами туда идти не собирались.

Чего-чего, а интуиции Данилу не занимать, бизнес-интуиции. И еще у него есть стратегическое видение. Он понимал, что это система, на которую 70 лет тратились деньги. Большие деньги тратили, чтобы ее создать. Если она после 10 лет убиения выстояла хоть в каком-то виде, значит, запас выживаемости этой компании огромный. Я не знаю ни одной другой компании в стране (даже включая компании, которые боль-

ше Росгосстраха), которая бы выстояла и выдержала все то, что делали с Росгосстрахом в 1992–2002 годах. Любая бы развалилась — десяти лет запаса прочности нет ни у одной компании. А Росгосстрах выстоял, значит, это уже великая компания. Трудно придумать, что еще можно было сделать, чтобы убить ее. Вот все было сделано за эти годы, мне кажется.

А. Судаков

Я не считал вхождение в Росгосстрах рискованным, хотя и казалось, что там происходит непонятно что. Естественно, существовал какой-то риск. Рубен Карленович Варданян зашел в Росгосстрах в мае 2002 года, я пришел туда уже в самом начале сентября. Я понимал, что в гибельный проект Рубен Карленович с его знаниями, опытом и образованием точно не пойдет. Конечно, я ориентировался на его точку зрения. На тот момент уже было ясно, что в компании есть живая, сильная составляющая. Это одна причина моего прихода в Росгосстрах. Вторая причина — я, честно говоря, чувствовал в себе силы повторить операцию по развитию сети, которую я создал в банке, но на более высоком уровне. Одно дело — создать и иметь 40–50 филиалов. А другое дело — 89 подразделений, в каждом из которых своя филиальная сеть. Тут совсем другой масштаб.

Банковский филиал — это в лучшем случае сам филиал и два-три офиса по области. А Росгосстрах — система сродни Почте России, это Сбербанк в страховании. Масштаб сети, с точки зрения структуры внутри регионов, конечно, был на порядок больше. Я чувствовал, что смогу. Мы еще были достаточно молоды в тот момент. И главное — драйв, мне нравилось работать в кризисной ситуации. Это была нормальная кризисная ситуация, и она притягивала. Какой-то монстр, непонятно, с какого бока к нему подходить, и надо сделать из него хорошую «боевую лошадь». Все это казалось очень интересным.

Первые проблемы и первые решения по реорганизации компании

Когда мы сюда пришли, ну, конечно, я обалдел. Обалдел — это не то слово.

Д. Хачатуров

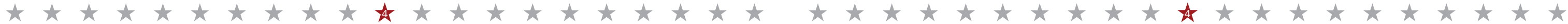
А. Коростелева

Приватизацию Росгосстраха в 2003 году и приобретение контрольного пакета акций акционерами я встретила с большим облегчением и надеждой. Я понимала — Росгосстрах спасен, он будет дальше развиваться. И это главное. Новая команда пришла серьезная и экономически профессиональная. Это позволяло верить в успешную реорганизацию Росгосстраха. Конечно, было непросто: требовалось не только успешно адаптироваться и пройти проверку на «вшивость», как мы выражались, но главное — понять и принять цели и задачи новой команды, добиться достижения этих целей. Да, было непросто и нелегко! А когда было легко достигать высоких целей? Я не помню такого.

Конечно, перед нами сразу же сразу поставили вопрос: как уменьшить расходы на содержание компании, как повысить рентабельность? Обороты у нас были большие, а рентабельность маленькая. И я очень хорошо помню, Данил Эдуардович Хачатуров мне сказал: «Александра Николаевна, с такой работой и с такой рентабельностью — как плыть в лодке и попусту махать веслами». Я, конечно, с ним была, с одной стороны, согласна, а с другой — мне надо было как-то себя отстоять. Я ему ответила: «Данил Эдуардович, я вообще-то байдарками занималась, ходила на байдарках много. Я веслами никогда попусту не махала. Постараемся и дальше попусту не махать веслами». Он в ответ: «А я на байдарках никогда не ходил и этого не знаю. Но здесь дела именно так обстоят». Было, конечно, видно, что команда пришла профессиональная. Жесткая, да. Но профессиональная. И тебе следовало самому доказать, что ты соответствуешь новым требованиям.

Г. Папаскири

В 2000 году Алексей Головков собрал пять или шесть директоров филиалов, свой ближний круг. Он хотел что-то сказать, но у меня было такое ощущение, что он сам не знал о своей дальнейшей судьбе. Казалось, что он хотел на всякий случай сохранить команду, чтобы взять ее с собой, если придется уйти в какую-то страховую компанию. Но на самом



деле все это не вылилось в конкретные призывы, ничего такого не было. Просто так сказали, между прочим, за «рюмкой чая», что идет разговор о приватизации, и ничего конкретного. Я прекрасно понимал, что компания не может развиваться. Я пытался на миллион, на два миллиона в год увеличивать уставный капитал, но средств на это не хватало. Долго это продолжаться не могло, на рынке ситуация была другой, шла консолидация страхового бизнеса, было ясно, что так дальше тянуть невозможно. Конечно, с одной стороны, ты хозяин и вроде все делаешь, занимаешься перестрахованием, у тебя контакты с западными компаниями. Но понятно, что для развития требуется привлечение средств.

В. Трифонов

Мы в первый раз услышали, что Росгосстрах будет приватизироваться и появятся новые хозяева, в 2001 году. А когда пришел Варданян, он сказал: «Ребята, кто будет воровать — знайте: под суд и сразу уволю». Третий директоров тогда уволили. Он заявил: «Что вы делали до этого, меня не интересует. После того как я пришел — всё, ребята, мы это заканчиваем». С ним пришла хорошая команда. Судаков, Гальперин.

Гальперин — человек-камень, железный человек со всех сторон. Очень авторитетная личность. Его уважали, даже любили. И Судаков — порядочный человек, он нам как земляк. В команде у таких людей, как Данил Эдуардович, кто-то должен быть жестким, как Судаков, как Гальперин особенно. Он вообще вел хозяйство так, что все понимали — ни влево, ни вправо, идешь только прямо. Кто-то шатается — значит, он его удаляет, вот и все.

В. Нечепя

Наверное, первое впечатление от Росгосстраха, которое возникло буквально сразу после первых дней работы, — у этой компании и у этих людей есть огромный потенциал. Первые поездки в страховые отделы, встречи с агентами — часто очень шумные, эмоциональные, с большим накалом — показали, что эти люди беззаветно преданы компании и ждут, хотя и изменений, способны работать в новых условиях.

Не все смогли перестроиться, но большинство сотрудников, которые многие годы отдали компании, без особых проблем нашли себя в новом Росгосстрахе. Вводились новые программы, продукты, мотивация — они во многом обеспечили успех первых непростых лет.

Ю. Шпизель

Перед нами поставили задачу: слить «Аккорд» и башкирский филиал Росгосстраха, а с 1 января 2003 года мы должны работать в одной компании. Когда я возглавил баш-

кирский филиал, увидел, что там есть честные люди, которые за очень маленькую зарплату честно делают свое дело. Звезд с неба не хватают, разумеется, но честно делают свой бизнес. Конечно, нам в диковинку были росгосстраховские методы управления. В самом деле, у них было что-то вроде кооператива агентств. Очень маленькая дирекция, которая почти ничем не управляла, и агентства, которые сами знали, что им делать. Жили своей жизнью. Были ситуации, когда агентства давали деньги дирекции на зарплату: если у дирекции средств не было, агентства привозили и раздавали им деньги. Они привозили мед, мясо, картофель осенью. Такая вот интересная была организация. Я узнал, что у нас на балансе целый колхоз. Им тоже никто не управлял. Приходят какие-то три колхозника в сапогах и говорят: «Уборка там, нам надо 200 тысяч на солярку». Спрашиваем: «Кто вы такие, какая вам солярка?» Они в ответ: «Ну как же, мы же ваши». Стали выяснять, кто они. Они привозили мед сотрудникам со своей пасеки. А Росгосстрах им давал денег на солярку, на уборку, на посевную. Такой был совершенно неуправляемый бизнес. Но в этом бардаке люди честно делали свою работу, и никто ничего не воровал. Вот это было самое удивительное! Коррупция проявлялась в том, что они тратили деньги не так, как надо. Это да. А воровства прямого не было. Это очень порадовало. Как таковой разрухи в филиале Росгосстраха не было. Просто плохо развивались, работали по страховым правилам, никаких страховых продуктов, обучения не было, директора агентств очень редко появлялись в Уфе, варились в собственном соку.

К 1 января мы сделали штатное расписание объединенной компании, и с 1 января начался переход. Коллектив Росгосстраха не понимал, что происходит; вообще люди всегда против перемен. Было просто нереально заставить их перейти в «Аккорд», они бы не перешли. Поэтому мы пришли к ним, вот так получилось.

В первую очередь мы начали отлаживать бизнес-процессы, связанные с управлением компанией. Все «аккордовские» компьютеры были переставлены в Росгосстрах. В бизнес-процессы тогда Москва не лезла вообще, и мы их построили просто по образцу и подобию «Аккорда». Взяли и перенесли, потрудились немножко, объяснили директорам агентств, что такое бюджет филиалов, что такое доходы, расходы, убыточность и так далее. Вот на этом и было все основано. Не могу сказать, что безболезненно, но мы их постепенно перевели на самокупаемость. Помню, очень много работали, ездили, проводили семинары, кустовые совещания, обучали сотрудников, объясняли, как работать с компьютерами. Из Уфы в агентства айтишники приезжали, сети всем установили, Интернет поставили. Приезжают по вызову — возвращаются убитые. Я спрашиваю: «Что случилось?» Из филиала обзвонились, компьютер сломался, не включается. Оказывается, уборщица вытащила его из розетки, они нажимают все кнопки, он не включается, и вызывают поддержку из главного офиса. Вот такая была ситуация.

Мы самый обычный филиал Росгосстраха и не делаем ничего такого, чего не делают другие. Основа нашего успеха, на мой взгляд, — это сильные и ответственные сотрудники, объединенные общей целью. Такое стало возможным, потому что нам не-

которое время давали развиваться самим. Есть какой-то «шлейф» «Аккорда», потому что «Аккорд» ориентировался на средний класс. А Росгосстрах всегда работал с нижним средним и нижним классом. Мы перенесли в Росгосстрах стандарты обслуживания, характерные для среднего класса. Должен быть стандарт качества работы, ниже которого нельзя опускаться ни при каких условиях.

Р. Минасбемян

Данил Эдуардович Хачатуров не собирался в Росгосстрах. Он направил сперва Геннадия Гальперина замом Головкова, и тот начал разбираться, вникать в дела. У Гальперина было чутье: он на Самотлоре видел то, чего мы не видели. Фраза «Завалил все дело на Самотлоре» — это его фраза. У него были две гениальные фразы, которые, наверное, навсегда со мной остались: «Каждый суслик в поле — агроном» и «Завалили все дело на Самотлоре». Причем 90% людей даже не понимали, что такое Самотлор, где это и почему он так кричит. А он там был замом управляющего трестом. Понятно, с каким контингентом работал.

С. Агафонова

Не могу не вспомнить Геннадия Ароновича Гальперина, с которым я общалась очень часто, я его очень уважаю. Я о нем самого лучшего мнения. Очень такой вдумчивый, работающий...

Н. Филина

Поскольку я была главным бухгалтером, мне пришлось не со стороны наблюдать, а с первого дня контактировать с новыми руководителями. Работа такая. Деньги требуют внимательного отношения и не терпят пустоты. Ушел новый руководитель, значит, должен быть кто-то, кто наделен полномочиями и распоряжается финансами. Без этого просто остановится деятельность в компании. Какой бы ни приходил руководитель, я всегда одной из первых знакомилась с ним.

Гальперин пришел первым из новой команды и был первым, с кем мы познакомились. Я сама инициировала встречу с ним, пришла к нему, просто представилась, кто я и что я. Он очень спокойно меня встретил, познакомился и сказал: «Хорошо. Давайте работать». Я не ощутила никакой настороженности по отношению к себе. Первое время все операции проходили через Гальперина. Он подписывал все документы, их было очень много. Но он терпеливо все это смотрел, подписывал, принимал решения. Никаких осложнений в работе с Гальпериним у нас не возникло с первого дня. С ним было работать очень комфортно.

Г. Папаскири

Прошли аукционы по продаже акций компании, а вслед за этим стала появляться новая команда. Гальперин приехал в Питер, мы с ним встретились, он рассказал о планах компании. Общие слова на самом деле, но мое впечатление от первой встречи было позитивным. На таких первых встречах редко рассказывают о конкретных перспективах развития. Просто выстраиваются человеческие отношения. Именно так он и построил разговор, говорил, что мы коллеги и будем работать дальше. Для меня, как для человека, который так или иначе является наемным работником, было важно знать, что новая команда готова со мной работать. Потом меня проверяли, конечно. Я не боялся этих проверок. У нас был постоянный внутренний аудит, специальное подразделение. Наверное, я своих сотрудников проверял даже более жестко, чем сейчас. И система отчетности существовала нормальная, она давала понять, что происходит в подразделениях, поэтому что-то скрыть здесь было сложно. И, честно говоря, скрывать было нечего, поэтому у меня и не было никаких опасений.

Г. Гальперин

В моем ведении сразу оказались финансово-экономическое направление, бухгалтерия, юридические вопросы, IT, операционная часть, которой раньше вообще не было, и мы ее создавали с нуля. Был административно-хозяйственный блок, кроме того, сначала я занимался и работой с регионами. Потом пришел Саша Судаков, и региональную часть отдали ему. А когда Судаков ушел из компании, региональная часть вернулась в основном ко мне, потому что я стал ответственным за выполнение плана и за директоров филиалов.

Я сразу стал подписывать все документы, и через меня пошли все финансовые потоки. Это было очень тяжело, но тем не менее такое быстрое вхождение помогло мне очень быстро разобраться, что есть что. Потому что когда у тебя возникают вопросы, ты начинаешь их задавать, видишь людей, их реакцию, понимаешь, как деньги идут, где они скапливаются, кто основной потребитель. Через финансы мне было легче разобраться со всем росгосстраховским хозяйством. Эта система напоминала феодализм: регионы просто откупались от Москвы. Некоторые посылали какую-то часть денег на поддержку центрального офиса, и их не трогали. Их не проверяли, никто особо не вникал, что они там делают.

Самые серьезные поняли, что можно в принципе даже и денег не посылать, но тем не менее быть крутыми и пользоваться авторитетом в системе. Люди умудрялись не расставаться с деньгами и при этом еще и иметь большое влияние на руководство. Имелись и такие, на которых просто махнули рукой, у них не было ни средств, ни ресурсов. Так было принято считать, просто никто и не знал, что на самом деле у них было

много денег. Обычно центральный офис действовал лишь тогда, когда целые регионы или большие команды уходили из Росгосстраха. Тогда они поднимались со стула, куда-то ездили, чем-то занимались, старались как-то урегулировать проблему. Вообще из Росгосстраха вышло очень много людей, создавших страховые компании по всей России. При этом сам Росгосстрах представлял из себя абсолютно неконкурентную компанию, авторитета у нее не было абсолютно никакого.

В. Иванов

Гальперин очень мощно работал, он со всеми директорами, как с детьми, возился.

Н. Крайнова

Гальперин — он человек с юмором, всегда неформальные слова подбирает и всегда этим вызывал улыбку.

Г. Нефетиди

Я могу сказать, что с Гальпериным работалось комфортно, потому что он никогда от своих слов не отказывался. Ему всегда можно было позвонить, что очень важно. В любой момент, на любой телефон. Он мог мгновенно принять решение и сказать: «Делайте». И потом, уже в процессе работы, приходило понимание: что и как делать. Он ничего никогда не забывал. Если ты ему пообещал что-то и не сделал, он говорил: «Ты же обещал, что здесь будут другие цифры. Почему так?» Иногда такое доверие руководителя гораздо более серьезно настраивает тебя на победу, нежели какие-то планы, отчеты и цифры. Для меня очень важно, когда в меня верят. Тогда я не могу подвести. Иногда себя съедаешь, потому что понимаешь, что сделать не можешь. Но это всегда хороший мотивирующий фактор.

А. Зубец

После того как Алексей Головков покинул компанию, в Росгосстрахе появился Рубен Варданян, он пришел уже как Генеральный директор. Новые акционеры договорились с правительством, что его надо сюда назначить. Они не боялись, что в Росгосстрах пришьют какого-то очередного чиновника, Госстрах вообще никого не волновал, это была «несуществующая ботва». Никто не верил, что из нее что-нибудь получится. Хотят инвесторы потерять свои деньги — ради бога, никому это вообще не важно было.

Е. Дьяков

Рубена Варданяна я впервые увидел, когда Александр Браверман¹ пришел его представлять. Было видно, что Варданян волнуется, не вполне понимает, куда попал, и чувствует, какие трудности его ждут. Ощущалось его внутреннее напряжение. В то же время первая встреча создала благоприятное впечатление о нем как о человеке очень внимательном, очень терпимом и профессиональном. Мне показалось, что мы с ним близки, потому что я большую часть своей жизни занимался внешней торговлей и работал с западными клиентами. А Варданян в «Тройке Диалог» тоже во многом был воспитан Западом. Это помогло нам найти общий язык.

Когда пришла новая команда, был заменен весь топ-менеджмент Росгосстраха. Из топ-менеджеров компании остались всего два человека: Наталия Дмитриевна Филина — главный бухгалтер — и я. Вся новая команда пришла не из страхования, и, конечно, им было важно иметь профессионального страховщика. Поэтому, как говорится, «и хочется, и колется». С одной стороны, я — человек нужный, а с другой — им не очень понятно, что я из себя представляю. И мне было откровенно заявлено: «Евгений Иванович, давайте пока вместе поработаем, друг на друга посмотрим, а там будет видно». То есть мне откровенно сказали, что меня готовы оставить на какой-то период, и в зависимости от того, как сложатся наши отношения, уже будет дальнейшее развитие событий.

Г. Гальперин

Приход Варданяна в компанию был следствием договоренности с правительством. Во-первых, Варданяна на рынке знали все, а Данила Эдуардовича Хачатурова в то время на рынке никто не знал. Варданян мог с крупными клиентами работать. Серьезные структурные изменения проводить должен был какой-то значимый человек, известный. И в этот момент Рубен сыграл серьезную роль в компании.

И. Игнатъев

Я безмерно уважаю Рубена, потому что считаю его одним из самых ярких представителей нового российского бизнеса. Это человек, который всю свою жизнь учится, который пытается вобрать в себя самое лучшее, человек, который обладает прекрасным стратегическим видением. Это очень положительно сказалось на реорганизации Росгосстраха. Его выступление на одном из форумов летом 2002 года, ког-

¹ Александр Арнольдович Браверман на тот момент являлся первым заместителем министра имущественных отношений РФ.

да он впервые рассказал о собственных планах в отношении компании, звучало как нечто из области фантастики.

Хочется при этом отметить: Варданян и Хачатуров приступили к формированию команды, не включив в нее никого из своих знакомых. Главный принцип, которым они руководствовались, — отбирать лучших на рынке. Они тратили на это очень много времени и при этом не крушили, не разрушали росгосстраховскую управленческую команду.

Лучшие люди, которые олицетворяли Росгосстрах до его перехода в частные руки, остались, и многие из них продолжают работать до сих пор. Очень правильный подход к формированию управленческой команды, я считаю, был одним из залогов тех успехов, которые начали проявляться буквально через 2–3 года.

В. Трифонов

Варданян, на мой взгляд, — это один из лучших финансистов в мире, не в России даже. Это, конечно, человек очень глубокого мышления, волевой и жесткий человек.

Г. Нахапетян

Помню, когда мы с Рубеном Варданяном поднялись на лифте в офис Росгосстраха на Новослободской, охранника то ли не было, то ли он спал. И мы ходили по этажу, нигде не могли найти людей. Зашли в кабинет генерального директора уже на правах хозяев. Там на очень массивном красивом деревянном столе с зеленым сукном стояли компьютер и принтер, и они не были подключены к сети. Потом мы поняли, что Росгосстрах практически не компьютеризирован. Сотрудники чуть ли не в очереди стояли за местом за компьютером, компьютерной сети не было. По коридору ходили какие-то люди. Они не понимали, кто мы и откуда, потому что в компании не было нормальной информации. Мы даже не смогли найти список сотрудников, чтобы понять, кто есть кто. Вызвали начальство. Главбух, Филина Наталья Дмитриевна, я ее помню очень хорошо, была одной из немногих, на кого тогда можно было опереться.

Потом началась история с набором команды. Стали разбираться, кто есть кто, кто что делает. Помню руководителя службы безопасности, он не смог назвать имена своих сотрудников, потом мы выяснили, что в его подразделении было полно «мертвых душ». Как такового HR в Росгосстрахе не существовало. Был отдел кадров, где хранились трудовые книжки. Понимание HR отсутствовало полностью. С HR были проблемы, потому что приходилось очень многих увольнять. Для имиджа компании это был плохо.

Р. Варданян

Росгосстрах находился в достаточно тяжелом состоянии. Москва была потеряна как поле для страхования. Алексей Головкин, конечно, пытался что-то сделать, но без ресурсов и финансирования ему было очень сложно поменять компанию.

Первое, что мы увидели, придя в Росгосстрах, — это неверие, что кому-то что-то здесь по-настоящему нужно, что что-то получится. Неверие, недоверие, непонимание — кто такие, зачем пришли, чего хотят. Второе важное впечатление — это встреча с генеральными директорами региональных компаний. Это, наверное, стало самым непростым моментом, потому что было очень важно понять настроение людей. Знаете, это были региональные, феодальные князья, которые отчисляли или не отчисляли центру деньги, у каждого имелись свои собственные логотипы, собственные названия компаний, каждый жил своей жизнью и не чувствовал никакой поддержки из центра. В общем-то их тоже можно было понять. Кто-то лучше, кто-то хуже выживал в условиях тяжелого кризиса, кто-то был очень сильным, кто-то — отстающим. Там работали разные люди, с совершенно разным прошлым. Кто-то работал давно, кто-то оказался в Росгосстрахе случайно. Были компании-банкроты, которые существовали только на бумаге, а другие очень хорошо держались. Мы поняли, что в регионах ситуация намного лучше, чем в Москве. Важно, что мы не увидели отторжения со стороны директоров, тем более что у нас имелись деньги на обновление компании. Мы заявили, что готовы потратить на модернизацию Росгосстраха за первые 3–4 года 160 миллионов долларов.

Н. Крайнова

Варданян выглядел очень скромно, очень интеллигентно, и на самом деле никакого ужаса в меня он лично не вселял. Он очень просто себя вел, улыбался, рассказывал какие-то интересные случаи из жизни, легкие анекдоты, производил впечатление не жесткого, не агрессивного менеджера, а очень даже домашнего, спокойного человека. Улыбчивый был очень, располагал к себе. За то время, что он был Генеральным директором, я общалась с ним довольно часто, и первое впечатление подтвердилось. Я относилась к нему без трепета, хотя он вызывал к себе большое уважение.

Р. Минасбекян

Первое собрание директоров филиалов показало абсолютно четко и однозначно, что люди, система не связывали с приходом новой команды никаких позитивных изменений, то есть просто не верили. Не верили, что можно что-то изменить кардинально, что люди, которых они не знают и которые пришли не из страхования, смогут что-то сделать в страховании.



Они действительно в основном оказались хорошими профессионалами. Но они уже насмотрелись на неоднократную смену руководства с обещаниями и без. У них было общее недоверие ко всему, что происходит, и ощущение безвременья. Эти люди слишком долго видели безучастность руководства к судьбе Росгосстраха. Поэтому их, конечно, можно было понять. Логично было бы с их стороны предположить, что так и будет продолжаться. Тем более что пришли молодые, непонятные люди не из страхования и впервые у Росгосстраха появились частные собственники. До этого они знали, что государство худо-бедно все-таки как-то продолжает поддерживать Росгосстрах. А сейчас все думали, что теперь вообще ничего не будет. Раздербанят и разбегутся. То есть люди не верили, что пришла команда, которая озадачена судьбой Росгосстраха, а не только своими бизнес-соображениями.

Г. Нахапетян

Мы вызвали всех директоров на две сессии. На одной слушали их, на другой — сами рассказывали, куда же пойдет Росгосстрах. Как раз тогда мы уже заканчивали разработку стратегии развития компании совместно с McKinsey. Мы рассказывали, куда мы будем вести Росгосстрах, была презентация по бренду. Объясняли, что сейчас будут компьютеризация, модернизация.

Н. Крайнова

Я помню это совещание, оно состоялось в середине апреля и проходило в Отрадном, в Подмоскowie. Директора были ужасно напряжены, несмотря на то что Варданян говорил нормальные, умные вещи и все очень доступно объяснял. Понятно, что люди ждали больших перемен. Если не останешься, жизнь будет совсем другой, а если останешься — она тоже сильно изменится. В любом случае все менялось коренным образом. И я запомнила, что организовали банкет, столы накрыли очень богато, было много коньяка, но люди фактически не пили и не ели, все сидели настороженно. Витало какое-то напряжение в воздухе, не было раскрепощенности.

Г. Нахапетян

Во время обеда Георгий Папаскири взял слово: «Вы столько рассказали, а я хочу анекдот один рассказать». Он рассказывает анекдот про то, как Абрам прибегает к раввину и говорит, что у него скот весьдохнет. Раввин подумал и сказал ему, чтобы тот на хлеву на двери нарисовал круг. Тот побежал, нарисовал круг. На следующий день приходит и говорит, что все равно скотина мрет. Раввин подумал и сказал, чтобы он в круг вписал треугольник. Тот пошел, треугольник дорисовал. Пару дней подо-



ждал. Прибегает и говорит, что все равно умирает. Раввин подумал и сказал, чтобы он еще квадрат нарисовал. Через пару дней Абрам приходит и сообщает, что все сдохли. А раввин отвечает: «Жаль! А у меня еще столько мыслей в голове!» А потом Папаскири предложил тост: «Давайте выпьем за то, чтобы, пока вы сделаете то, о чем вы нам рассказали, мы все не сдохли!» Зал рукоплескал. Там было 80 или 100 региональных директоров. А Рубен говорит: «Алаверды!» — и рассказывает другой анекдот. Абрам просит Господа Бога помочь ему выиграть в лотерею. Челом бьет. Потом родственники взмолились, много лет все молятся и молятся. В конце концов небеса разверзлись, и Господь говорит: «Скажите ему, чтобы он лотерейный билет купил».

Я видел, что в этот момент сразу и безоговорочно с помощью одного анекдота возник новый лидер. До этого вся аудитория была настроена против: «Вы не первые и не последние, а мы как жили, так и будем жить».

Р. Варданян

Региональные директора увидели, что мы их ставим в рамки, многие вещи делаются не так, как им бы хотелось, но они получают от нас большую подпитку, получают то, чего им очень не хватало: единую рекламную компанию, новый бренд и многое другое. Им дали возможность снова почувствовать, что у них не только отбирают, но и дают нормальный уровень оплаты труда. Помню, когда я спросил, как же вы живете на эти зарплаты, они ответили: «У нас самокомпенсация». Такой ответ меня просто убил. А теперь они получили нормальный уровень оплаты труда, они получили точные правила игры. Потом я сказал: «Ребята, вы живете по этим правилам — у вас есть возможность заработать деньги честно и нормально, не живете по этим правилам — будете уволены». Мы начали делать ремонты, занялись материально-техническим переоснащением, которое раньше многие не могли себе позволить. Они получили дополнительную поддержку в виде IT, компьютеров, которыми мы обеспечили всех, это была огромная закупка, мы дали им машины новые.

Р. Минасбекян

Эти первые совещания проходили очень непросто. Я прекрасно помню наш разговор с Геной Гальпериным перед тем, как сесть в президиум совещания. Директора филиалов — это же были монстры, очень серьезные, влиятельные люди. Они ходили в баню с губернаторами и имели влияние в системе. Я, например, на тот момент в бане с губернатором ни разу не парился. И потом, они были старше нас всех, а значит, опытнее. Я уже не говорю про страхование. Мы не знали и сотой части того, что знают они. Была уверенность, что мы идем на огромный риск, потому что, уходя из Росгосстраха, они могут развалить все. Это во-первых. Во-вторых, мы еще не решили, с кем надо

расставаться, с кем не надо расставаться. Мы еще даже не понимали, что происходит. Филиал в Подмоскowie, по-моему, собирал больше половины от общих сборов системы. И собирали-то мы тогда всего 150 миллионов долларов всей системой.

Мы ничего не знали о страховании, но никто из нас ребенком не был, каждый в своей области прошел определенный путь. Жизненный опыт у нас имелся, но это был другой мир. Я помню, что Гена Гальперин мне сказал: «Сейчас начнут нас давить. Что думаешь?» Я ответил: «Гена, надо „убить“ первого, кто что-то скажет. Неважно, что скажет, и неважно, кто. Я это знаю еще со двора. Первого, кто что-то скажет, надо...» А уж Гена приложить мог — мало не покажется. Я говорю: «Давай прямо, как на Самотлоре. Дальше разберемся».

Когда Данил сказал, что мы вырастем в два раза, раздался смех. Плохой смех. Они смеялись над нами. Мол, пришли какие-то пацаны и нам здесь рассказывают, что мы вырастем в два раза. Забегая вперед, могу сказать, что на сегодняшний день мы выросли уже в 20 раз.

Затем встал директор, вопрос какой-то задал. Гена, он на самом деле очень добродушный человек, но когда делал холодный «самотлорский» взгляд, это было очень неприятно. Что-то тот директор начал говорить. А Гальперин ему сказал примерно следующее: «Значит, так. Сначала представьтесь. Потом попросите слово. А потом уже давайте вопросы. Вы кто?» Хотя он прекрасно знал, кто перед ним. Тот представился, и все, атмосфера в зале поменялась...

Р. Варданян

Помню, как мы закупали на ВАЗе машины, которые планировалось раздать регионам. Большой был проект, который я сам лично наметил. Когда выбивали машины, выяснилось, что это дефицит — в 2002 году покупка «жигулей» оказалась проблемой. Мы купили 650 автомобилей, поехали в регионы, люди увидели, что они получают материально-техническое обеспечение, рекламную компанию, продукты, получают внятные правила игры. И многие тогда задумались, зачем им куда-то уходить?

И. Мухаметгазизова

С 2003 года произошли кардинальные изменения. Началось развитие «автогражданки», и тут потребовались наши активные действия. Пошло материально-техническое обеспечение. В 2003 году нам поставили много новой техники. Люди, которые компьютеров в глаза не видели, начали их осваивать. Мы тогда начинали работать с юридическими лицами, а до этого привыкли присутствовать на селе и очень мало страховали в городе. Мы меняли страховое поле, придумывали, как нам туда пойти, как мы это сделаем, продумывали новые варианты работы.

Н. Сакулина

Любые изменения — это всегда очень сложно, потому что система сопротивляется, ее реакция — однозначно их не принимать. Есть определенный менталитет системы, который у нас идет от агента. Поскольку мы очень внимательно относимся к агенту, его мнение об изменениях передается непосредственному руководителю, МАГУ, далее — начальнику отдела, и в итоге все это проецируется на дирекцию. Любые изменения — хорошие или плохие — всегда воспринимаются агентами очень настороженно. Может быть, поэтому изменения не идут быстро, то есть существует определенная инерция сопротивления этим изменениям. Система к изменениям пытается приспособиться. Не ответить на них сразу, а именно приспособиться к ним. И приспосабливается в соответствии с особенностями каждого региона.

Мы пытаемся адаптировать то, что нам приносят сверху, к нашей ситуации как можно менее болезненно, потому что шашкой махать — ума большого не надо. Если нужно быть простым исполнителем и пешкой, тогда не надо меня держать на этой должности. Тогда нужен человек с совершенно другими качествами, который бездумно будет сидеть и делать то, что ему сказано. Но ведь меня держат, значит, от меня хотят какого-то вдумчивого понимания ситуации. Потому что если бездумно все исполнять, то будет исполнение указания, но не будет развития. Нам-то ведь надо, чтобы был результат. Я-то отвечаю именно за результат. Поэтому моя задача — выполнить указания так, чтобы результат в этой ситуации оказался максимально положительным. Вот тогда я на своем месте, тогда все делаю правильно.

Н. Филина

Было очень много необычного. Во-первых, начались еженедельные совещания с расширенным участием руководителей департаментов, которые проводил Варданян. Это стало новым веянием и проявлением внимания руководителей к внутренним проблемам всех подразделений. Варданян сразу поставил перед бухгалтерией задачу — внедрить новые программные продукты, автоматизировать процесс. Он отвел нам на это очень мало времени. Я понимала, что в тот период, который он выделил нам на реализацию своих планов, уложиться практически невозможно. Это вызвало некоторое напряжение, но Геннадий Аронович все дела разруливал и помогал решать вопросы.

Д. Маслов

Хачатуров в какой-то момент предложил мне выбрать либо программу проектной деятельности, то есть работать на перспективу, либо автострахование, либо имущество населения. Я несколько дней очень серьезно думал, поскольку был абсолютно



уверен, что самое косное — это имущество физлиц, косное и тяжелое. С другой стороны, оно в тот момент составляло 42% портфеля Росгосстраха. При этом имущество физлиц было в тот момент, по сути, единственным «кэшгенерящим» видом бизнеса. Я себе поставил задачу сделать из самого отсталого — самое правильное, самый умный бизнес на самой консервативной базе, скажем так.

Г. Гальперин

Одним из первых проектов, которые я проводил в Росгосстрахе, стал переезд в новое здание, с Новослободской на Ордынку. Надо было построить дом и сделать ремонт, завезти мебель, перевезти огромное количество людей с разными функциями и задачами. После этого центральный офис Росгосстраха наконец получил нормальные помещения. Однако, если посмотреть по стране в целом, до современной, серьезной компании было очень далеко. В некоторых агентствах стояли печки, которые топились дровами, и мы закупали для филиалов дрова, в штате у нас были свои газовые работники, свои истопники и дворники. Было такое ощущение, что мы часть ЖКХ, а не страховая компания.

Р. Варданян

Мы наняли консультантов, потратили очень много времени на понимание самого страхования, много поездили, изучили мировой опыт, были в Китае, Индии, Америке, в разных местах. Наняли McKinsey, провели очень много исследований. Попытались дать некоторые позитивные сигналы в систему, провели телефонные конференции с филиалами. Собрали людей в санаторий, два дня разговаривали с директорами о планах на будущее. Для нас были важны несколько вещей. Первое — сформулировать цель компании, второе — дать понять, что мы пришли инвестировать, а не забирать, третье — создать внутренние коммуникации, четвертое — реализовать несколько объединяющих проектов, таких как единый бренд, единые страховые технологии, единая система продаж. Был еще один очень важный вопрос — компенсационные выплаты по «жизни», выплаты обманутым вкладчикам и прекращение страхования жизни с повышенной доходностью, которое не имело никакого отношения к настоящему страхованию жизни.

Первое, с чего нам пришлось начать в Росгосстрахе, — налаживание информационной работы. Второе — мы должны были определиться, что будем делать дальше, и сообщить это людям. Третье — создать управленческую команду, выстроить ключевые бизнес-процессы. Четвертое — решить основные проблемы: ОСАГО, выплаты вкладчикам, работа с государством. Прежде всего нам надо было понять объем проблем и количество ресурсов, которые были нужны для их решения. Существовали



огромные проблемы с недвижимостью и с активами, не хватало нормальных актуариев. Надо было посчитать, сколько же в системе было на самом деле денег. Огромные проблемы были в Твери и Екатеринбурге.

Д. Маркаров

Придя в Росгосстрах, я увидел дезинтегрированную компанию. Хотя ее начали сколачивать, но при этом все равно была полная дезинтеграция. Региональные директора были сами себе хозяева, отсутствовали стандарты, у всех разные лицензии, разные технологии, разные методики. С другой стороны, я увидел профессионализм людей, которые работали в компании. Данил Эдуардович привел с собой команду специалистов, которые занимались в первую очередь финансовыми потоками, кадрами, нежели самим страхованием. Все специалисты-страховщики остались на местах. Это были хорошие работники, а результатов они не показывали потому, что ими не управляли. Росгосстрах во второй половине 90-х — начале 2000-х превратился в некую, условно говоря, франшизу. Чем занимался центральный аппарат, почему все вожди были выпущены из рук — сложно понять. Так сложилось, что в период «феодальной раздробленности» «бароны» на местах отвоевывали независимость — шаг за шагом отбирали, отбирали... Закончилось это для многих очень плохо, потому что ряд дочерних компаний Росгосстраха в регионах просто разорились.

В. Нечепя

«Пирамида» по страхованию жизни рухнула в Свердловской области, по-моему, в 2001 году. Поначалу я увидел довольно жесткий прессинг со стороны руководства области, так как это была большая социальная проблема для региона и имелись люди, которые спекулировали на ней накануне региональных выборов. Более того, мы были вынуждены платить по судебным решениям, предписаниям, обращениям руководства области. В первые же дни пребывания в Свердловской области я понял, что если мы эту проблему не снимем, то перспектив для развития компании на этой территории нет. Надо отдать должное руководству области, тогда они нам помогли. Финансовые вопросы мы решили сами, главное — нам никто не мешал их решить. А когда нам попытались помешать, на нашу сторону встало областное правительство, и это была довольно активная помощь с их стороны.

В основном справились за счет того, что дошли почти до каждого застрахованного жителя Свердловской области, поговорили с ним, предложили ему варианты компенсации. Люди отказывались от долгов, которые были у компании «Росгосстрах-Свердловск» перед ними. А на сумму долга мы перезаключали договоры по другим видам страхования. Большинство людей перезаключили договоры страхования,

в основном это было страхование от НС и имущества, что в общем-то дало очень серьезный толчок к развитию продаж. Мы сняли напряжение, это сказалось на результатах работы филиала уже в 2006 и в 2007 годах. Здесь была сложная ситуация, нерешенных проблем было много, но всем вместе удалось с ними справиться. Свердловская область — край удивительный, и люди там удивительные.

И. Игнатъев

Естественно, в условиях такой разрухи необходимо было удержать квалифицированных сотрудников, которые могли бы развивать компанию, к тому же с Росгосстраха никто не снимал такую обязанность, как выплата компенсаций по прежним страховкам СССР.

Ущерб имиджу компании наносят конфликты, а они бывают внутренние и внешние. У нас была хорошо поставлена система мониторинга и получения информации о проблемах и конфликтах. Информация приходила по разным каналам, в том числе и по каналам безопасности. Департамент общественных связей активно вовлекался в структурную реорганизацию. Каждое снятие старого директора вызывало проблемы, тем более что среди увольняемых были региональные «тяжеловесы». Наш департамент очень эффективно занимался работой с коллективом на местах, с местной прессой, мы готовили мягкую передачу власти, чтобы объяснить ситуацию широкому кругу людей. Часто кадровые перестановки воспринимались очень болезненно, и наша задача была не допустить разрывов коммуникаций. Как только возникают такие разрывы, сразу появляются предпосылки для разного рода сплетен, слухов. Для борьбы с ними у нас даже существовали специальные антикризисные методики.

Н. Крайнова

Новая команда выглядела очень дружной, они часто собирались вместе, у них был драйв, все были в приподнятом, хорошем настроении. Ее появление в Росгосстрахе воспринималось как шок, вся старая команда, естественно, находилась в агонии. Аборигены Росгосстраха были очень плохо настроены по отношению к возможным переменам. Они уже пережили один шок, когда Головков пришел из Думы и тоже привел с собой команду молодых, веселых, не очень зарегламентированных людей. Но новые люди были совсем непонятными. Если те пришли из политики, то эти расценивались как марсиане, потому что говорили они непривычно, перемежая речь множеством английских терминов. Речь была не сильно понятная, видимо, они считали правильным так говорить. И аборигенам компании было сложно с ними общаться. Варданян первым объявил борьбу с этим явлением, он сказал, что будет штрафовать тех, кто будет

излишне засорять речь иностранными словами. Он так и призывал на совещании: «Говорите по-русски!» Благодаря этому жить стало намного веселее и проще.

Мне еще запомнилось, что жить стало очень интересно. Для менеджеров организовывали много различных мозговых штурмов, проводили обучение, консультации. Пошел очень большой информационный поток: и управление проектами, и бизнес-планирование. По всем направлениям было просто безумно интересно. Эти годы пролетели буквально как один день.

В компании возникло расслоение. Были новые менеджеры, новая волна, очень активные, их появлялось все больше и больше, они действительно очень радостно воспринимали жизнь вокруг. И, с другой стороны, были старые работники Минфина, которые стояли насмерть на своем знании. Я помню, что некоторые работники даже не хотели передавать информацию руководству. И просто как партизаны на допросе стояли. Считали, что владение информацией сделает их незаменимыми для новой команды. Многие держались до последнего, вплоть до увольнения не сдавали информацию. Коллектив был пожилой, и перед угрозой «нашествия» они все, естественно, очень сильно сплотились.

Р. Варданян

С Минфином надо было продолжать отношения, существовала необходимость выстраивать отношения с государством. Но главное — дать понять людям, что мы пришли надолго, пришли построить что-то серьезное.

Много ездили по регионам. В 2002 году началась практика облетов регионов. Руководство садилось в самолет и летело по стране. Я не очень люблю публичные выступления, это непростая вещь. Может быть, у меня еще не очень четкая дикция. Но мы поняли, что без этого невозможно управлять системой, люди должны видеть своих руководителей, видеть, что мы живые люди, а не роботы, отдающие команды. Я был удивлен, приехав в Красноярск, что я стал первым генеральным директором за всю историю Госстраха, который посетил Красноярск. Удивительно было узнать, что ни один Генеральный директор за 80 лет существования Росгосстраха не нашел времени посетить такой большой город. Я уж не говорю про другие города, куда мы прилетали. Мы везде пытались убедить людей, что не будем их «высасывать», будем давать, будем создавать механизмы, работающие в обе стороны. Конечно, система нуждалась в срочной централизации.

Р. Минасбекян

Программа «Большие города» уникальна — я о такой программе нигде не слышал. Она была отчасти самоубийственной — с точки зрения напряжения сил и физи-

ческих возможностей. Но до сегодняшнего дня она, наверное, остается самым эффективным эпизодом управления в новейшей истории Росгосстраха. Мы запрыгивали в самолет два раза в год или чаще. И начиналось... Рекорд был, по-моему, восемь городов за пять дней. Мы летели за солнцем всю дорогу. Прилетаешь в город, у тебя большое совещание, очень тяжелое. Ты видишь, как меняешь людей, их настроение. Спланировано так: в 16 часов начинается совещание, заканчивается в 18. Потом летишь, и в 19 часов снова начинается совещание. Это все за один день.

Заходишь в аудиторию, в которой сидят люди, смотришь и чувствуешь негатив и отрицание — люди пришли биться. И через два часа выходишь из зала абсолютно как выжатая мочалка. Все мы, и больше всех, конечно, Данил. На ногах просто не стоишь. А люди стоя аплодируют, улыбаются. За счет ораторского искусства и профессионализма мы заставляли их поверить — это было важно, потому что вначале они нам не верили. Мы их заставляли поверить в нас, в компанию и в самих себя.

В начале и в конце этих совещаний — это были два разных коллектива, хотя в зале сидели те же самые люди. У каждого из нас 30–40-минутное выступление плюс большой блок вопросов-ответов. Говорили все время одно и то же, понятно, что уже никто по бумажке не читал. У нас был случай, когда один из нашей команды заболел так, что не мог выйти на трибуну. И никаких проблем! Каждый из нас знал наизусть все, что он говорил. Ну, просто растащили на троих его куски и сказали это в своих речах! Мы поймали себя на том, что невольно говорим с его интонациями и используем его фразеологические обороты.

И. Игнатьев

Программа «Большие города» сыграла огромную роль во внутренних коммуникациях компании. Каждые шесть месяцев команда топ-менеджеров на протяжении трех недель ездила по каким-то регионам — Северо-Запад, Дальний Восток, Центральная Россия. Мы за это время посещали больше 20 городов. Был стандартный отработанный алгоритм этих поездок, предусматривавших в обязательном порядке разъезд по разным маршрутам всех вице-президентов, которые летали с Генеральным директором. Не толпой ездили, а каждый по своему маршруту, мы встречались, обменивались мнениями, у нас был формуляр с вопросами, были встречи с коллективом, в обязательном порядке встреча с руководством, подведение итогов, постановка задач и так дальше. Порой мы в один день по 3 города посещали, и когда приезжали к часу ночи в гостиницу, естественно, все валились с ног.

Г. Гальперин

Филиалы были достаточно бедными. На самом деле не существовало такого филиала, куда можно было приехать и сказать, что он в хорошем состоянии. Мо-

сковский филиал располагался в самом центре города, в Столешниковом переулке, в старом-старом здании, которое разваливалось, в нем перегородки уже чуть не рушились. Конечно, там никакого бизнеса не было. Несмотря на то что Москва всегда оставалась большим рынком, доля в Москве у нас была тогда мизерная, то есть никакая. Московская область являлась серьезной структурой по объему сборов, но абсолютно неприбыльной, нерентабельной. Всё съедали затраты на ведение дел и коррупция. Компании принадлежали какие-то охотничьи угодья, коллекция ружей, имелась на балансе и коллекция полудрагоценных камней. Продать ее оказалось невозможно, никому она не была нужна. Зачем ее купили, я не знаю, но тем не менее она на балансе у нас потом долго висела. Мы все время пытались ее продать, искали рынок и ничего не могли сделать.

Была абсолютная бесхозяйственность, никто филиалы не контролировал. Серьезный аудит, естественно, отсутствовал. Ни внутреннего контроля, ни финансовой дисциплины... Самое главное, с чего начинается обычно любое предприятие, — это финансовая дисциплина, в финансовой сфере устанавливаются некие правила игры. А у филиалов не было никаких правил.

Однако нам достаточно быстро удалось установить с филиалами правильные отношения. Во-первых, они поняли, что зависимы и их могут легко снять с работы. Во-вторых, им всем не хватало собственного капитала. Они не могли в Страхнадзоре отчитаться, понимали, что с ними сейчас что-то сделают, если не мы, так в Страхнадзоре. А мы могли им помочь из этой ситуации выбраться. И мы помогли, построили финансовую схему для пополнения уставных капиталов. Они поняли, что мы — люди, которые реально могут решить их вопросы. Вот тогда пришло уважение.

Первым делом мы лишили их возможности управлять своими бюджетами. Я утверждал для филиалов ежемесячный кассовый план. Это было необходимо, потому что приходилось контролировать все финансовые потоки. Мы установили единый банк, дали правила, определили, куда должны приходить деньги. Это стало поворотной точкой, с которой начиналось управление всем процессом работы компании.

В. Иванов

Судаков, Миrowsкий, Варданян и в особенности Гальперин приезжали и централизовывали все закупки, давали директорам лимиты ответственности на заключение договоров страхования. Потихоньку, последовательно закрывали каждую лазеечку для коррупции. И сменили за пять лет процентов восемьдесят директоров.

Когда я пришел, полным ходом закрывали самостоятельные компании и переводили людей в филиалы. Это были «красные директора», люди со своими интересами, со своим бизнесом, которые сдавали в аренду помещения и очень любили делать там



ремонт. У них не было фактически никаких ограничений по страховым лимитам, то есть можешь творить что хочешь. Фактически в Росгосстрахе, когда мы пришли, был франчайзинг без правил, какую-то часть денег отчисляли наверх, имея полную свободу. Это как если бы Макдоналдс сказал: «Мы вам строим ресторан, хотите — водку в нем продавайте, но нам отдавайте 10%». Это не был франчайзинг с точки зрения технологии и контроля. Чтобы получить франшизу от Макдоналдса, нужно малейшие нюансы соблюдать: рецептуру, поведение и форму, площадь — все это контролируется, и все это регламентировано. У нас же была полная вольница: используешь бренд и отчисляешь что-то (или не отчисляешь) на свое усмотрение.

Г. Нахапетян

Полеты по стране — это была громадная работа. Закрывали бани с русалками, которые принадлежали Росгосстраху, решали вопросы по ремонту региональных офисов. Занимались строительством новых офисов, даже вывесками. Безумные были поездки по регионам.

В. Иванов

В Чувашии директор нам говорит: «Давайте я вам покажу, что у меня есть». Заходим в подвал, а там сауна с огромным бассейном, особенно Варданяна убила золотая русалка, которая сидела на краю бассейна. Он просто пришел в бешенство. Филиал размещался в достаточно большом трехэтажном здании, в нем на первых двух этажах сотрудники друг на друге сидели, а на третьем — один директор. А еще там зимняя оранжерея была. Хачатуров зашел туда, сел на порог и говорит: «Мне бы такой кабинет...»

А. Телятников

Помню, в Балахне в офисе Росгосстраха был только женский туалет, потому что филиал состоял целиком из женщин, а еще были подпилены ножки у стульев.

А. Камалов

Когда к нам прилетела команда топ-менеджеров из Москвы, их было около 20 человек, они два дня провели в Татарстане, здесь стоял их самолет, они были во многих филиалах.

Заходим с ними в Московский филиал Росгосстраха в Казани, рядом с филиалом — администрация республики. Половина пятиэтажки — соцобеспечение, а дру-

гая половина — Росгосстрах, все хорошо оборудовано. У меня спрашивают: «Это ваше здание?» Я говорю: «Было наше, а сейчас уже ваше».

Р. Минасбекия

Я добился, чтобы в стандартный отчет о командировке любого человека, который выезжает в регионы, внесли анкету о состоянии офиса — вывески и оформление, чтобы понять, что там делается. Потому что на слово верить нельзя было. В итоге появилось очень много смешных отчетов. Запомнил один гениальный отчет по итогам поездки на Северный Кавказ: «Вывеска старая, зеленая. По 7-балльной шкале состояние — на 4 балла. Висит вверх ногами». Это правда. Я потом специально выяснял. Она три года, по-моему, висела вверх ногами. Ладно сотрудники — директор каждый раз, проходя мимо нее, видел, что она реально вверх ногами висит. Он даже не сказал: «Повесьте ее нормально». И они годами ходили мимо, и никто вывеску не перевесил. Степень наплевательства можете себе представить?

А. Судаков

Это не поле перейти — сесть перед двумястами руководителями филиала, агентств, отделов и попытаться до них что-то донести. Надо уметь заводить, держать, заинтересовывать зал. Это наука, которую постигаешь с опытом. Надо понимать, с кем и как разговаривать, о чем говорить.

В Якутске однажды был случай. Посещали уже третий город за день и проводили третье совещание с коллективом. Я начинаю и говорю: «Ну, а сейчас перед нами выступит...» — смотрю на Данила Эдуардовича и понимаю, что я забыл, как его зовут. Начинаю снова: «Ну, а сейчас перед вами выступит...» — думаю, «зайду» с фамилии. Потом опять смотрю на него и понимаю, что забыл его фамилию. Хачатуров помог мне — сам себя объявил.

После мы долго смеялись над этой историей. Так что да, были веселые времена. Умели и работать, и отдыхать. Ну и, конечно, выдержать неделю постоянного полета и встреч без соответствующей атмосферы, без соответствующего отношения к ситуации, к делу просто невозможно.

В. Иванов

Судаков как раз в одном из регионов, то ли в Якутии, то ли где-то еще, рассказывал, как надо строить отношения филиалов и центра. «В Швейцарии каждый кантон знает, что надо уважать федеральный центр!» На него зал смотрит и не понимает. Они только одно слово знают, близкое по звучанию к слову «кантон».

Р. Минасбемян

А знаменитая фраза Димы Маслова! Он уже устал объяснять про клиентский сервис, про то, что надо общаться с людьми. Он говорит: «Ну, как вам объяснить? Меньше андеррайтинга, больше петтинга!»

Когда мы попали в регионы, сказать, что мы удивились — ничего не сказать. Потому что, конечно, мы догадывались, что там все плохо, но не догадывались, насколько. Отчет о вывеске, которая висит вверх ногами, звучал как анекдот. Ну где не бывает анекдотических ситуаций! Но когда приезжаешь и видишь, что здесь, и там, и там плохо... У меня так сложилась жизнь, что я видел Россию, не московскую и не городскую, потому что мне пришлось много поездить с концертами. Я себе нашу страну немного представлял. Но для многих наших коллег облеты были шоком просто потому, что они никогда не бывали в таких местах. А шок утраивается, когда ты идешь по нормальному городу, который пестрит нормальными офисами, магазинами и рекламой других страховых компаний, а потом приходишь до нашего офиса и начинаешь спускаться в подвал, где ленинская комната с большой гипсовой головой Ленина, где стулья, видимо выброшенные из старого кинотеатра, помните, такие откидные, фанерные. Вам говорят: вот здесь не ходите, потому что можно провалиться. То есть там нет пола, но остался линолеум, и он там провисает. И если туда наступить, то линолеум не выдержит веса, и можно упасть. Что там внизу — никто не знает. И так во многих местах.

Или бегают в офисе какое-то большое животное. Больше, чем кошка, и точно не собака. Спрашиваем: «Что это такое?» — «Это выдры». — «Как выдры? Зачем выдры здесь бегают?» — «Просто бегают. А сделать ничего нельзя, потому что рядом озеро, оно замерзает, и они сюда прибегают. Прогрызают дыру и забегают. Задельвать смысла нет, потому что прогрызут в другом месте. Ну выдры и выдры, что вам они? Чистые животные. Пусть бегают, что, жалко, что ли?»

Г. Гальперин

Это было в Ленинградской области, не очень далеко от Петербурга. Мы приехали в филиал, сначала зашли в новый офис, осмотрели его, походили, задали вопросы. Там уже вовсю шел ремонт, офис оформлялся в новом стиле, по новым стандартам. Он стоял прямо на въезде в город, сотрудники планировали ездить оттуда на дачу и с дачи туда приезжать, поэтому они поставили в офисе душ. Помню, как мы возмущались тем фактом, что тратим деньги еще и на какие-то душевые комнаты. Вот тогда нам объясняли, что они в пятницу — сразу на дачу, а с дачи в понедельник — на работу.

Осмотрели этот офис и поехали старый офис посмотреть, а он располагался в жилом доме. Напротив этого жилого дома, через дорогу, большое озеро. Заходим прямо в офис, люди работают, мы с ними разговариваем. А там стеллажи

стояли вдоль всех коридоров. И я чувствую, что кто-то бегают по этим стеллажам: шмыг-шмыг-шмыг, туда-сюда. Я говорю: «Что такое? Что это?» Мне говорят: «Ну, вы не волнуйтесь, это у нас крысы и выдры». Я говорю: «Мама дорогая, как это крысы и выдры?» — «Ну, выдры, вот, они здесь в озере живут и через дорогу переходят, к нам забегают, потому что мы в подвальном помещении. Дальше здание жилое, там квартиры, там особо не побегаешь, вот они у нас и бегают между папками. И крыс очень много». Это был просто кошмар. Наши агентства в тот момент производили удручающее впечатление.

Р. Минасбемян

Наша команда привыкла к комфортным жизненным условиям. А тут выдры бегают. Или нет мужского туалета. Ну нет мужского туалета. А где здесь у вас мужской туалет? А нет. Зачем? Здесь работают только женщины. Вот и не надо. Все абсолютно логично. «Зачем вам мужской туалет? Он же не нужен», — говорят семь женщин, которые работают в этом офисе. А в мужском туалете шторы продают. Что ему пропадать? Сдали в аренду мужской туалет. Писсуары прикрыли чем-то и торгуют. И на офисе огромная вывеска: «Шторы», а ниже, намного мельче: «Росгосстрах». Или идешь по офису, и вдруг из стены торчит кран. Что это такое? Ну, раковина здесь была раньше. Вот кран из стены и выходит. Под краном стол стоит, за ним сидит сотрудник, работает. А из крана капает вода. И сотрудник очень туго кран закручивал, какой-то целлофановый мешочек подвешивал, чтобы вода не капала на его стол.

Или, например, мемориальная доска у кабинета. Здесь работал директор, который давно умер. Царствие ему небесное. А в офисе теперь доска, причем, по-моему, их было две, про двух предыдущих директоров. То есть они не погибли, а умерли своей смертью, после того как уволились, на пенсии уже. Ну, чтут, значит.

Про это можно долго рассказывать. Срубы какие-то деревянные с вывесками на бревне. В смысле хорошая такая, художественная резьба, хорошо вырезанный орнамент. Про полиграфию я уже не говорю. Ромашки, березки, и откуда столько березок в местах, где березки никогда не росли? И везде старый логотип компании — мы его называли «гробик с веночком». А еще оставалась полиграфическая продукция, которую сделали к 80-летию компании. Дорогие толстые папки на хорошей бумаге, всяческие книжки. Их было много, потому что они никому не были нужны.

Н. Верясова

Наибольшие впечатления оставил первый облет. Потом было много других впечатлений, но тогда это стало первым погружением в ту действительность, в которую мы попали. Первое сильное впечатление — это Башкирия, причем не Уфа, а регио-

нальный офис — деревенская изба, в ней половички полосатенькие, заборчик, на котором перевернутые горшки сушатся, — классика деревенского пейзажа. Изба, узкий коридор, две комнаты, скрипящие полы, люди, которые нам рассказывают про то, как они продают страховки, а клиенты с ними расплачиваются бутылками водки. Уж не знаю, насколько это было правдой, в финансовой отчетности бутылки водки не фигурировали, возможно, водкой потом выдавали зарплату сотрудникам. И еще говорили, что машины сюда доезжают плохо, а дальше вообще не доезжают, и есть два каких-то временных «окна», когда туда можно добраться, а в остальное время уже нельзя.

А. Мозалев

Был уже, наверное, 2004 год, я первый раз приехал в Магадан. То, что я увидел в Магадане, меня убило. Двухэтажное деревянное здание, не могу сказать, что центр Магадана. Здание 1930-х годов, вход не со стороны улицы, со двора заходишь, и там висят две вывески: «Росгосстрах» и «Ритуальные услуги». Это было наше здание, но директор местного филиала Росгосстраха посчитала необходимым сдать в аренду первый этаж похоронной конторе.

На первом этаже у нас были продажи венков, гробов и всего остального, Росгосстрах находился на втором этаже. Наверное, для развития страхования жизни там были идеальные условия...

С директором потом пришлось расстаться, а сотрудники оказались абсолютно нормальные, приятные в общении. Сейчас в Магадане новое шикарное здание Росгосстраха с флагами, красивые, опрятные девчонки, замечательный руководитель. Люди работают, все на самом деле зависит от людей.

И. Михайленко

Мое впечатление от регионов в большинстве случаев превосходило ожидания. Сначала думал, что все будет хуже. Понятно, были случаи, когда встречались люди малокомпетентные, плохо работающие. Но это можно увидеть везде, здесь ничего такого удивительного нет, просто иногда удивляешься, почему они до сих пор работают. Удивляли зачастую и «сильные» регионы, где трудились очень сильные кадры. Это добавляло оптимизма и заражало, так сказать, трудоголизмом.

Ты видишь сильных людей, которые слушают, что ты им говоришь. Им интересно, они в страховании и сами неплохо в общем-то ориентируются и смотрят на тебя поначалу с неким скептицизмом. Хотя могу сказать, что чаще всего этот скептицизм удавалось побороть и установить контакт. По моей линии, я считаю, у нас в основном были нормальные коммуникации с филиалами.

И. Тимофеев

С точки зрения агентской сети на тот момент Росгосстрах был в «пятой точке». Это выразилось в первую очередь в менталитете людей. И офисы были оформлены убого. Это был какой-то «совок», остатки былой империи, что-то большое, но сильно обветшавшее. На стене одного офиса, куда я приехал, было написано: «Росгосужас». Помню один офис, в Конаково, по-моему. Мы приехали, зашли туда, а там сильный запах кошек и мочи. Что должен испытывать человек, который входит в офис с таким «ароматом»? Бомжатник, одно слово.

И. Мухаметгазизова

Это был, наверное, конец 2005 года, декабрь месяц. Как раз перед годовым совещанием мне звонит Ильяс Алиев. В пятницу вечером, часов в девять. И говорит: «Ирина Андреевна, к вам в понедельник приезжает команда руководства центрального офиса, семнадцать человек. Пожалуйста, будьте любезны, готовьтесь».

Звонок в пятницу. А в понедельник они приезжают. Знаете, я настолько благодарна той встрече, тому, что приехали и обратили на нас внимание. Тогда мы решили при встрече многие вопросы. Конечно, мы и сами искали пути решения проблем, старались увеличить людям заработную плату. Для этого начали сами централизацию кадрового и операционного учета. А когда Данил Эдуардович приехал, обсудили все вопросы, проблемы, и нам было рекомендовано продолжать дальше централизацию. Нам тогда дали возможность пересмотреть людям заработную плату. Потом Данил Эдуардович встретился со всеми начальниками наших страховых отделов. После приезда руководства начался подъем, как будто второе дыхание открылось, и мы пошли вверх.

Р. Минасбекян

Конечно, облеты регионов — это очень мощная командообразующая история, потому что всякое было. Мы понимали, что мы чуть больше, чем просто коллектив. Веселились вместе и бились вместе. Особенно тяжелыми оказались первые облеты. Сдерживать волну негатива, не озлобляться, не вступать в перепалки, перерабатывать негатив через свою энергетику, возвращать уже в виде позитива — одному человеку это невозможно сделать. Такое получается, только когда понимаешь, что ты не один. Человек бодрячком пошел на трибуну, отстоял свой час или 50 минут, он уходит, и следующий пошел. И приходят мысли такие дворовые: «Давай, держись, сейчас я за тобой!» Это невозможно выдержать, если ты не видишь эффекта. Но когда ты видишь эффект, как меняются люди, это вдохновляет.

Я знаю не понаслышке, что такое гастрольная деятельность, что такое тяжелый зал или легкий зал. Любой актер, который работает на сцене, может посмотреть из-за кулис и

сказать: «Это ужас! Этот зал будем поднимать в два раза дольше». То же самое чутье появилось уже у всех нас. Заходишь, смотришь на зал, садишься в президиум — и все, и понимаешь: здесь будет легко или здесь будет тяжело. По первому вопросу уже все понятно. Ведь вопросы повторяются! Для них — всё впервые, а для нас-то это уже типовые задачи.

«Ой, вы приехали к нам из центрального аппарата, из Москвы, как здорово!» И на мой вопрос: «А когда к вам последний раз приезжали?» — мы часто слышали в ответ: «Никогда!» Понимаете, сразу другое ощущение. Ты доехал до людей. Эти люди здесь пахали все время. Легко, тяжело, совсем трудно, но до них даже никто не доехал. И тут они начинают рассказывать о наболевшем, а рассказывают они, начиная с 1945 года, они до этого всё в себе держали. И ты впитываешь, впитываешь, впитываешь, работа у тебя такая. Впитываешь, перерабатываешь, отвечаешь, берешь на заметку. Потом начинается очень тонкий момент, когда ты уже перестаешь быть флешкой, жестким диском для накопления информации, а становишься частью всего этого. То есть ты уже приезжаешь, ты уже даже не ждешь, когда они спросят. Ты уже знаешь, какие больные вопросы будут. Через некоторое время мы уже разбирались в таких нюансах, в которых ни в одной компании в стране не разбирались. Потому что нюансы тонкой настройки продающей сети на селе или в городе — такого никто не знал в масштабах страны. И ты начинаешь «вращаться». В этом случае цинично к людям уже невозможно относиться.

Р. Варданян

В Росгосстрахе существовала вертикально-иерархическая система, где меня называли Рубеном Карленовичем. Я был вынужден мириться с тем, что иерархия в Росгосстрахе абсолютно отличалась от той, которая существовала в «Тройке», где меня все называли Рубеном, существовала открытая атмосфера и работало много англоговорящих иностранцев. Тут я попал в самую экстремальную советскую систему, не просто в нашу, российскую, компанию, а еще со всеми пережитками советской культуры.

Я должен сказать, что ситуация в Росгосстрахе, конечно, сложилась очень тяжелая, но не смертельная. Было видно, что шанс есть. Когда ты приходишь в компанию, в которую никто не верит, любые твои нормальные действия приводят к тому, что люди начинают говорить: «Здорово!» Понемножечку становилось легче, мы налаживали элементарные, самые базовые вещи, такие как обмен информацией. Доносили до людей, что происходит, много работали через газету «Госстрах». Организовали на Первом канале передачу «Поле чудес» с сотрудниками Росгосстраха. Люди хотели видеть элементарные, нормальные, здоровые менеджерские действия, которые бы показали, что в доме есть хозяин, есть центр, есть контроль, есть какие-то инвестиции. Этот огромный монстр оказался не смертельно больным, а просто больным, и наши первые действия дали ему возможность встать на ноги, потихонечку, немного медленнее, чем мы хотели, но встать.

Больших сложностей с построением управленческой структуры в компании я не увидел. Росгосстрах — это вертикальная, иерархически построенная большая структура с очень жесткой системой подчинения, в ней много армейского. В инвестиционном бизнесе все сложнее, здесь система управления более плоская, много горизонтальных связей с очень большой свободой, много непростых людей, сложно с ними работать, все сделки очень штучные и нетипичные. А в Росгосстрахе надо было делать все логистически правильно, строить механизм, который работал бы, как машина. Исключения, безусловно, есть, но они составляют небольшой процент. Если ты понимаешь системный менеджмент, то хорошо видишь узкие «горлышки», в которых у тебя пропадают ресурсы. Закрыв их, ты получаешь правильный результат.

В 2002 году мы начали защиты бизнес-планов регионов. Все бизнес-планы заслушивал я лично, мы разбирались по каждой цифре. Директора были удивлены тем, что я тратил на них все свои выходные. Нескольких директоров при защите бизнес-планов тут же уволили, потому что было видно, что люди просто саботируют процесс и только делают вид, что работают. Мы дали им четкие правила, сказали: ребята, это правильно, а это неправильно. Большинство сотрудников — нормальные люди, они хотят жить по четким и понятным правилам, которые не меняются, и от этих правил будет положительный эффект для обеих сторон, даже если они жесткие. Людей больше устраивают жесткие правила, чем отсутствие всяких правил, отсутствие каких-то договоренностей или же постоянная смена установок. Поэтому мы понимали, что если мы дадим четкие обязательства, четкие правила игры, покажем амбициозность и долгосрочность планов и подкрепим все это материальным усилением, то получим хорошую отдачу.

Н. Крайнова

Я помню, как мы первый раз сидели и принимали бизнес-план, тогда это мероприятие проводил Рубен Варданян. Мы сидели с утра до вечера, в выходные дни, заслушивали регионы. Они привозили свои бизнес-планы, там такие драмы человеческие разворачивались! Были стенания, валерьянка, хлопанье заявлением об стол. Первый раз люди столкнулись лицом к лицу с новой командой и с новыми требованиями к бизнесу. Что такое настоящий бизнес, они увидели только сейчас. Ломка, конечно, была для людей колоссальная, потому что они много лет жили по старым правилам. Большинство абсолютно не понимало новых требований, многие не соглашались с ними, не хотели подумать: может, действительно взять и разобраться. Кто разобрался, те остались, кто не захотел разобраться — ушли.

Н. Сакулина

Первое совещание после приватизации вел Варданян. Была очень гнетущая, напряженная атмосфера. Складывалось такое впечатление, что мы по одну сторону

баррикад, а новые собственники — по другую. Расслабиться удалось, лишь когда я в первый раз приехала на согласование планов, когда все сели за круглый стол и начали обсуждать план территории на будущий год. Я ехала в Москву защищать интересы территории. И вот тогда я почувствовала, что тут не враги. Поняла, что мои интересы, мои идеалы ничем, никаким образом не попираются, не противоречат требованиям новой команды.

Мы там вели совершенно конкретный деловой разговор. Было абсолютно понятно, что, во-первых, они хотят узнать как можно больше, действительно стараются вникнуть в ситуацию на местах. Во-вторых, обсуждали совершенно реальные вещи, которые мне были понятны: как развивать территорию, в каких направлениях, какие мы видим проблемы. То есть меня слышали, было на самом деле приятно, что меня слушали и слышали. Мы разговаривали на одном языке, мы понимали друг друга — у меня хорошее образование, я заканчивала Новосибирский университет, экономфак. Поэтому для меня те термины, которые они использовали, не были новыми. Я готовилась защищать свою позицию, бороться, а когда сели за круглый стол и начали обсуждение, оказалось, что мне ничего защищать не надо, что на самом деле в развитии территории люди в центральном офисе заинтересованы точно так же, как и я.

Р. Варданян

Конечно, мы хорошо понимали, что в первые годы под управлением новой команды Росгосстрах не мог быть прибыльным. Конечно, много делали ошибок. Где-то поспешили, где-то действовали наивно. Не сомневаюсь, что и сам сделал много ошибок. Но в главном не ошиблись, потому что все равно Росгосстрах сейчас, по моим оценкам, стоит миллиарды долларов в отличие от того, что там было первоначально. Поэтому я считаю, что деньги были вложены очень правильно.

Р. Минасбекян

Только ленивый Данила Эдуардовича не отговаривал, не говорил, что он сошел с ума, что Госстрах покупать не надо. Но он так устроен: действует скорее вопреки, чем благодаря. У него было внутреннее ощущение, что это правильно. Он прыгнул благодаря своей невероятной бизнес-интуиции, какая-то чакра открылась. Это решение, с моей точки зрения, основывалось на каких-то верхних знаниях и понимании, что, в принципе, страхование во всем мире — это хороший бизнес.

Только он сначала прыгнул, потом начал смотреть, куда прыгнул. И это, конечно, было очень круто, настоящий эмоциональный шок. Понимаете, как если бы вы ездили на дорогой красивой машине, а потом купили другую, после этого продавец уходит, вы открываете капот, а там нет мотора. Ладно мотора нет. Но там гнездо, где живут гуси,

как в фильме «Приключения Калле-сыщика». И абсолютно не было понятно, когда она поедет, в какую сторону и, главное, как.

А. Зубец

Новые акционеры начали набирать команду. Они встречались со всеми ведущими страховщиками, которые тогда работали на рынке, всех посмотрели. Все консультанты, которые были на тот момент, приходили в Росгосстрах. Шел круглосуточный набор людей, но многие кандидаты воспринимали новую стратегию странно. Люди говорили: «Какой еще номер один на рынке, вы выживите сначала!»

А. Судаков

Росгосстрах и все страхование отставали от банков лет на семь-десять. Когда я появился в Росгосстрахе, у меня складывалось ощущение, что я пришел в банк 1992 года, в Жилсоцбанк Хабаровского края. По уровню технологий, организации, по бизнес-процессам, просто по организации взаимодействия даже на уровне канцелярии. И плюс ко всему некогда было особенно готовиться к тому, чем нам пришлось заниматься.

За время работы в банке мы привыкли к тому, что ЦБ ежемесячно отчетность требовал; когда я уходил из банка, уже к ежедневной сдаче отчетности готовились. ЦБ для нас был как бог. Я сразу стал искать, по банковской привычке, а кто за нами надзирает? А тут такая анархия, ни перед кем не надо отчитываться. Кто в Страхнадзоре? Что такое Страхнадзор? И вообще, где есть этот Страхнадзор?

В. Иванов

Оборот в 180 миллионов долларов, который мы увидели, когда пришли, можно сделать просто с закрытыми глазами. Система была неустойчива, она вообще лежала на боку. Поэтому риск преобразований был минимальный. То есть, с моей точки зрения, ломать дальше там было нечего.

Г. Гальперин

Одним из самых главных достижений того времени стало введение такой функции, как проектный офис, — надо отдать Данилу должное, он сразу понял важность этой функции. Там сразу появились стандарты проектов по введению изменений в работу компании. Благодаря проектному офису они были поставлены на поток, для реформирования компании это было крайне важно. Понятно, что положение о проек-

тах было списано с обычного американского учебника, но мы и не ставили задачу придумать что-то новое. Мы только адаптировали проектные требования к нашей жизни, и то хорошо. Это был первый шаг, первый камень, который мы заложили в процесс развития, потому что проектный офис, когда планируются изменения, — крайне необходимая вещь. Я хочу это особо подчеркнуть. Таким был первый кирпичик, заложенный в процесс преобразований.

Г. Нахапетян

Мы занимались реструктуризацией, прокладывали рельсы, по которым Росгосстрах мог бы ехать. У меня было несколько департаментов: безопасность, HR, внутренние и внешние коммуникации. Рекламой занимался, Росгосстрах был спонсором «Динамо», которое стало чемпионом по хоккею. Выстраивал работу с пиар-агентствами до появления Игоря Игнатъева, поскольку был еще и пиарщиком, и еще на мне было административное управление. HR был тяжелой работой. Как раз тогда Ильяс Алиев из «Тройки» пришел на кадры. Еще у меня VIP-департамент в то время был. Я Нафталиеву Анну тогда вытащил из «Тройки». Потом мы взяли целую группу менеджеров в отдел безопасности, там тоже началась работа.

Я еще создал систему наград за выслугу лет, с геральдикой, как часть работы HR. Надо было не просто заменить людей, надо было их с почестями заменить. Это было нужно для формирования внутренней культуры организации, чтобы люди поверили в новое руководство. День страховщика тоже мы придумали. Это как раз была идея Данила. Не было до нас Дня страховщика. Придумали, что 6 октября, день рождения Росгосстраха, и есть День страховщика. Нет такого официального праздника, а мы сделаем. Рубен Варданян предложил сделать росгосстраховскую передачу «Поле чудес» — это же самая народная программа. Купили одну передачу «Поле чудес», в ней принимали участие сотрудники Росгосстраха. Якубовичу подарили «ушастый» «запорожец». Начали организовывать различные корпоративные мероприятия, провели первый новогодний праздник Росгосстраха для сотрудников. Встречали 2003 год, была серьезная гулянка, там разные звезды выступали. Многие потом за этот праздник благодарили: «Уважили, с нами выпили».

Р. Варданян

Когда мы пришли в Росгосстрах, мы масштаба проблемы не понимали, но осознавали — есть шанс, что все окажется намного хуже и ситуация будет тяжелее. Мы особо не боялись, что с нашим приходом люди разбегутся. Считали, что если люди до сих пор выдерживали и не сбежали в намного более плохие времена, то уж сейчас они, скорее всего, останутся. Существовал постоянный риск, что конкуренты разберут лю-

дей, переманят их, но мы считали, что если в 90-е годы люди остались, то сейчас — тем более. Многие сотрудники были лояльны к Росгосстраху, они не хотели никуда уходить.

А. Судаков

Присутствовало ощущение легкого хаоса. Еще не было понятно, что делать, куда бежать. Пришли люди, которые, так же как и я, были настроены на решение революционных задач. Чем интересен был метод работы Рубена Карленовича — он сразу требовал от каждого план. План ему сдавали, и по этому плану шел дальнейший контроль. Хороший, плохой — неважно. Главное — есть план, что делать. Таким способом этот первоначальный хаос достаточно быстро был побежден. Передо мной стояла более-менее понятная задача. Надо было познакомиться с регионами, выбрать лучших и худших. Надо было понять, с кем идти дальше, а кого менять. Примерно такие же планы имелись у других.

Нам надо было получать лицензию на ОСАГО. Она стоила недешево. Нужны были депозиты, требовалось серьезно оплачивать лицензию. С 79 «дочками» получать лицензии — затраты требовались невероятные. Поэтому возникла идея создать 10 «дочек». Можно было и одну создать. Существовало же ОАО «Росгосстрах», и этим можно было ограничиться. Но, честно говоря, тогда решили подстраховаться. Государство — это структура непредсказуемая. Поэтому насаживать всю сеть на одну лицензию считали излишним риском и остановились на 10 «дочках». Это было нормальное нивелирование возможных политических рисков. Тем более на тот момент государство продало только 51% акций. Ситуация была пограничной с точки зрения акционерного капитала. То ли государство, то ли частные инвесторы.

Все друг друга убеждали, как построить систему. Мы примерно две недели, не выходя из кабинета, спорили, как ею управлять — через «кусты» или централизованно. Две недели бились жестоко, до крови, уничтожали друг друга. Совещания продолжались по 11–12 часов. В конце концов мы создали 10 территориальных ООО, которым подчинили филиальную сеть. Почему 10 ООО? Вообще можно было и семь, по количеству федеральных округов. Но в Поволжском округе одновременно сосуществовали Татария и Башкирия. В какой-то момент стало понятно, что нельзя их объединять. Они были достаточно крупными региональными подразделениями, с хорошими сборами. В Башкирии работала отдельно купленная компания «Аккорд», достаточно большая. Требовалось выбрать, кого ставить во главе. А выбрать было нельзя. Потому что ни башкир под татарина не пойдет, ни тем более татарин под башкира. Поэтому решили эти две территории сделать отдельными «дочками».

И, собственно, третья — Москва. Там тоже была дилемма. Под Москвой сосредоточивать весь Центральный федеральный округ не имело смысла. С одной стороны, как всем этим управлять? С другой стороны, Москвы как территории продаж в тот

момент практически не было. Московская компания разорилась, и в Москве работало территориальное управление ОАО: там, где разорялись «дочки», создавались филиалы ОАО «Росгосстрах», называли их территориальными управлениями. Была очень сильная «дочка» в Подмоскowie. Ее директор возглавлял, пожалуй, одну из главных оппозиционных группировок, сопротивлявшихся нашему приходу. Исходя из всех этих обстоятельств, отдельно создали ООО в Москве и отдельно — ООО, которое охватывало Центральный федеральный округ. А далее пошел процесс юридического преобразования дочерних компаний в регионах, присоединение их к «ооошкам» с одновременным образованием на их базе филиалов Росгосстраха.

Консультанты из McKinsey нам говорили: «Вам надо создавать межрегиональные центры, из Москвы вы не справитесь с управлением». Но мы не стали создавать лишнюю прослойку в управлении. Никогда мы не ориентировались на то, что управлять филиалами будут региональные центры. Мы понимали: нам нужен единый центр, чтобы просто доводить до всех наши указания. А двухступенчатая система управления тормозила бы процесс. Мы старались управлять напрямую. Десять «ооошек» были чисто юридическими структурами. Мы никогда на эти межрегиональные «дочки» не заводили функционал по управлению филиалами. Все руководство осуществлялось из Москвы, централизованно.

И. Михайленко

Мы построили эффективную систему управления из одного центра на все регионы по схеме 1–89. Схема управления 1–10–89 с промежуточным управляющим звеном была отвергнута, хотя и обсуждали ее очень активно. Еще один уровень — это увеличение времени на прохождение управленческих команд и дополнительные затраты времени для центрального офиса.

Я понял, насколько неудобна схема с промежуточным звеном, когда начал работать с людьми в регионах и закладывать в них идеологию. Если бы мы помимо одного центрального офиса сформировали десять, с которыми тоже пришлось бы сначала заниматься, чтобы они передали дальше идеологию компании, коммуникация стала бы неэффективной. Данил в определенный момент понял, что получится еще одна прослойка из чиновников, которые ничего не будут производить. Возникнет фильтр, через который они какую-то информацию просто не будут пропускать вниз. Поэтому такая идея была отвергнута и забыта. Когда внизу все плохо, надо работать непосредственно с народом, а не с какой-то прослойкой.

А. Судаков

Мы также поняли: нельзя, чтобы все управляли всеми. Решили, что сетью станет управлять Судаков и все, кому что-то надо от сети, действуют через Судакова. Если

кому-то что-то нужно донести до сети, тоже только через Судакова. Принцип единого окна. Это была вынужденная мера. Но только так можно было решить две проблемы. Первое — не загубить людей, которые просто не понимали бы, откуда, чего, как и кто ими управляет. Второе — добиться, чтобы регионы четко выполняли все распоряжения, а выполнять задания сразу десяти начальников невозможно. И третье — когда есть один начальник, проще организовать. Одно дело подчиняться десятерым, а другое — одному человеку. Нам в тот момент нужна была централизация. Чтобы люди беспрекословно подчинялись тому, что будут говорить из центра.

Мы быстро проанализировали ситуацию по «вменяемости» директоров. Это было одно из самых любимых слов — вменяемый-невменяемый директор или территория. Наметили план мероприятий, состоящий из четырех этапов. Первоочередные замены, замены второй очереди, третьей, возможной четвертой очереди. 68 директоров поменяли за два года. То мы убирали врага, то — алкоголика, то — откровенного олигофрена. Всегда ставили того, кто был лучше, но не всегда это была очень хорошая замена. Поэтому бывали случаи, и не единожды, когда мы второй и третий раз на территории меняли руководство. И это не ошибки — это был процесс поиска подходящих людей. Должен сказать, что мы очень хорошо работали со смежниками — аудитом, кадрами, безопасностью. Существовал своего рода бригадный подход.

Люди не всегда были готовы уходить. Многим очень хорошо жилось в таких условиях, они удивлялись: а зачем меня менять? Других меняйте, а меня не надо. Но потом как-то народ привык: если Судаков куда-то летел с Алиевым, значит, всё. Надо забирать личные вещи из кабинетов, всем уже понятно, что будет происходить. 60–70% «населения» мы поменяли, не потому что мы такие злые. У слов «вменяемый», «невменяемый» был совершенно конкретный смысл, основанный на необходимости внедрять ОСАГО: может директор это сделать или нет. Не может — даже если человек хороший, мы его меняли. Однажды меняли одного неплохого, уважаемого директора, даже несколько неудобно было. Не хотелось шашкой махать. Мы приехали к нему с Ильясом, просто сели в каморке, часов в девять утра достали коньячок и долго-долго объясняли, что надо уходить.

Г. Гальперин

Я считаю, что директор — это человек, у которого в Росгосстрахе очень сложная функция. Он, с одной стороны, должен быть менеджером, с другой — неплохим специалистом в маркетинге, который достаточно серьезно разбирается в рынке, отслеживает действия своих конкурентов. Кроме того, он должен выполнять задачи, поставленные центральным офисом. Должен быть очень хорошим кадровиком, потому что качество коллектива — на его совести. Я считаю, директора в системе должны быть самыми уважаемыми людьми. Они всегда будут играть серьезную роль в Росгосстрахе.

Сопrotивления преобразованиям со стороны директоров филиалов практически не было. Я бы не сказал, что шла какая-то партизанская война, я ее не почувствовал. Они перестали сопротивляться, поняли, что пришли достаточно серьезные ребята и лучше, наверное, играть по правилам, потому что иначе ты просто вылетишь из игры. Естественно, как у любых чиновников (а нельзя забывать, что Росгосстрах долго был полугосударственной структурой), у них присутствовало абсолютное чувство самосохранения: раз ты выполняешь какие-то правила игры и под них начинаешь подстраиваться, значит, дольше проживешь в этой системе, а может, и вообще в ней останешься работать.

А. Камалов

Когда зашла речь о введении ОСАГО, у меня состоялся разговор с президентом Татарстана. Я сказал ему: «ОСАГО скоро вводится, деньги от компаний и населения соберут через филиалы московских страховщиков, и они уйдут в Москву, а Госстрах будет всегда в республике». Он ответил, что это понимает. Предложил написать свои рекомендации. Через месяц помощник президента мне позвонил и спросил, почему нет письма. Я письмо написал, оно попало в аппарат президента, оттуда сразу в Москву. Рубена Варданяна я в письме назвал «финансовым волком», который может поглотить всех страховщиков республики, есть такой грех. Меня Варданян потом спрашивал: «Почему ты меня волком назвал?» Потом вместе над этим смеялись. Однажды я был в Москве на совещании, он меня спросил, почему, мол, не заходишь? Я ответил, что написал письмо и уже заработал себе «политический багаж». Он усмехнулся: «Да хватит тебе!» — и как хлопнет меня по плечу, зaйти пригласил. Вот так мы и подружались с ним.

А. Судаков

Меняя людей, мы, конечно, пытались нивелировать возможные риски. Но в 2002 году особо буйствующих конкурентов и не было — увольняемым просто некуда было уводить людей. Существовал один Ингосстрах. Вообще у нас имелись две категории конкурентов. Первая — Ингосстрах. Мы всегда с ними «бодались», в том числе и переманивали друг у друга директоров. И вторая — местные компании. Их было достаточно много, они составляли серьезную конкуренцию на конкретных рынках. Хотя надо понимать, что все-таки Росгосстрах — это есть Росгосстрах. Филиалу Росгосстраха собраться и уйти в непонятную компанию было трудно. Что там дальше произойдет с этим конкурентом? А Росгосстрах стоял, стоит и стоять будет. Иногда даже говорили: «Что бы мы с Госстрахом ни делали, а он все равно стоит и продает».

Нам надо было по закону об ОСАГО покрыть всю территорию России филиалами. А так случилось, что в некоторых регионах не то чтобы было плохое управление,

оно в принципе отсутствовало. В Хабаровске вообще ничего не было, в Чите такая же ситуация, в Томске просто не было Госстраха. То есть стоял заколоченный офис, и все. И вот, кроме выстраивания директорского корпуса, стояла задача открыть филиалы там, где их не было. И мы за 2002–2003 годы фактически воссоздали Госстрах в ряде регионов. Они все через год-полтора взяли свои доли на рынке. Ну, не 50%, а 30%, но взяли. Целая история была с филиалом в Чечне. Мы думали, что у нас его нет, а тут выяснилось, что он есть, правда, живет сам по себе, директор собирает премии, выплачивает убытки. Мы его попытались «дисциплинировать», но не получилось — в то время ситуация в Чечне была еще очень нестабильной. Создали новый филиал, на военной базе в Ханкале, за колючей проволокой. Поставили телефон и солдата при нем, чтобы поднимал трубку.

В целом ряде регионов приходилось учитывать элементы национальной ментальности — это Ростов, Краснодар, Кабардино-Балкария, Карачаево-Черкесия, Башкирия, Татарстан. Мы купили «Пермь-АСКО», и нам надо было объединить ее с местным филиалом Росгосстраха, сложить их бизнесы и получить что-то в качестве сложения, но никак не вычитания. Это был тяжелый проект, мы им занимались долго, изо дня в день. Упустить бизнес нельзя было, потому что вообще Пермский край богат, там серьезные промышленные города, которые в плане страхового рынка — по половине обычной области. А когда ты начинаешь разговаривать с людьми, ты понимаешь: если надо друг в друга стрелять, за волосы таскать друг друга — это они хоть тут же организуют, а совместный бизнес — вряд ли. Директор у нас сильный был, которого другая часть новой команды не воспринимала. И территориальные отделы друг друга не воспринимали, а они всегда были богатыми. Нам пришлось создать руководящий триумvirат. Один человек — финансовый директор от Росгосстраха. Другой — продавец от «Пермь-АСКО», выходец из «Пермь-АСКО». И еще андеррайтером была женщина из «Пермь-АСКО», но бывшая сотрудница Росгосстраха. Они какое-то время управляли втроем и смогли удержать ситуацию. Все было очень зыбко, но постепенно устоялось, улеглось. Я помню, мы отчитывались за проект через год после объединения. И тогда выяснилось, что сборы компаний сложились. Было очень приятно.

С другой стороны, я считаю, что система управления, созданная нами в Росгосстрахе 10 лет назад, не вечна. Как не вечно все в этом мире. Она явно настроена на определенный период — период реорганизации, пожара, решения сложных глобальных задач, — тут она действует хорошо. Но она, конечно, эффективна только тогда, когда есть сильная личность, команда, которая в состоянии управлять. Потому что, когда ты приезжаешь менять директора, а тебя приглашают в правительство республики и держат там целый день, не отпускают и просят принять другое решение, надо найти мужество сказать «нет» министру финансов и премьеру республики.

Нет идеальной системы управления сложными структурами. Сложность структуры Росгосстраха и многих других компаний заключается в том, что ею надо управлять



и по функции, и по территории — «в глубину». Когда стоят 10 продавцов и говоришь им, куда конкретно бежать, — все очень просто. А когда надо бежать и туда, и вот туда, возникают проблемы. В 2005 году я мог уже сказать, что в основном задача, которая передо мной стояла, была выполнена. Сеть работает? Работает. Подчинена? Абсолютно. Значит, задача выполнена. Плюс-минус какие-то погрешности были. С моей точки зрения, можно было еще что-то дочищать. Но тогда встал вопрос об организации функциональной системы управления: чтобы продавцы рулили продавцами, андеррайтеры — андеррайтерами, операционисты — операционистами. Просто надо правильно найти момент, когда от одной системы можно переходить к другой. Региональная система Росгосстраха была почти готова к переходу на функциональную, сквозную, матричную систему управления. Она была почти готова, скорее готова, чем не готова. Да, имелись какие-то нюансы, которые можно было доделывать. Общий коллективный разум Росгосстраха тогда пришел к решению, что надо попытаться поуправлять функционально, напрямую, без жесткой вертикали единоличного подчинения, которая теоретически в какой-то момент должна начать мешать. Росгосстрах работает и развивается, а значит, решение было правильным.

Д. Маркаров

Конечно, возникало много дискуссий, у нас вообще тот момент был очень креативный. Никто фактически не знал, что делать. У меня была своя идея, она состояла в построении вертикального, матричного управления. То есть бороться с разрухой нужно было через выстраивание вертикальной системы управления. Собственно говоря, это мы и сделали.

С. Гайнанов

В компании «Росгосстрах-Столица» мы пошли на поводу у наших друзей, которые предлагали дивизиональную систему управления, а Маркаров предлагал функциональную, вертикально интегрированную систему. И я сегодня понимаю, что Маркаров был прав. Я недавно видел его и сказал ему: «Знаете, вы были правы, это действительно та система, которая нужна Росгосстраху». У него был правильный предшествующий опыт. И в результате Хачатуров дал указание строить функциональную систему, и в этом плане он, конечно, молодец — угадал.

Д. Маркаров

Вертикальное управление шло нелегко, потому что вертикаль вроде как создали, но она была командной. Она не работала, потому что все зависело от чело-

века в регионе. Собственно говоря, была построена модель, где все управление шло через директора. То есть вся информация, все команды, все импульсы из центрального офиса сходились на директоре, а он уже командовал всеми своими подчиненными.

Есть, конечно, определенный плюс в этой модели в сравнении с тем, что было раньше. Но в любом случае это очень чревато, потому что все зависит от одного человека — директора филиала. Если он «неправильный», то появлялся «тромб», и этот регион вообще «отрезается». Моя идея состояла в следующем: командование вертикалью должно выстраиваться функционально. То есть юристы должны руководить юристами, андеррайтеры — андеррайтерами, методологи — по своей линии и прочее. Должно быть выстроено много вертикальных линий, тогда уже последствия от «тромбов» становились менее проблемными. Понятно, что совместить все функции — это уже вопрос организации. Получилось, что есть функциональное управление и есть региональная координация на месте. При этом за план, конечно, отвечает руководитель региона, но зато мы уверены в том, что информация и управленческие импульсы, которые готовились в центральном офисе, доходят до исполнителей.

У каждой структуры свое время. И если дезинтеграция приводит к разрушению стандартов, отсутствию единого организующего начала и, соответственно, снижает эффективность работы, то вертикализация лучше, вне всякого сомнения, по сравнению с анархией, но с какого-то момента вертикализация приводит к бюрократизации. И поэтому идеальное управление изменениями в компании состоит в том, чтобы вовремя заметить, как тот или иной процесс заходит в тупик, и перейти в иное качество. То есть когда мы видим, что бюрократия начинает потихоньку брать верх, надо переходить к дивизионному управлению, когда больше самостоятельности отдается подразделениям — отраслевым, региональным. И опять же, как только начинаешь видеть, что это приводит к разрушению стандартов, то есть к снижению эффективности и излишнему креативу, надо опять усиливать вертикаль. Как только возникает некое отклонение от заданного параметра, это означает некую проблему, которую надо решать. Но это всегда легче, если есть некая работающая система. Как только появляются параметры, выпадающие из заданных значений, надо анализировать причины возникновения отклонений и работать с ними.

Наша структура имеет много общего с матрицей. Классический пример матрицы — это вооруженные силы. Там есть сквозная командная вертикаль, но при этом есть все функциональные вертикали. В ракетных войсках главный инженер дивизии управляет главными инженерами полков, те, соответственно, — в группах. И такой же есть зам по вооружению в штабе армии, и такой же есть в главном командовании. И любое функциональное направление возьми — там так и есть.

Что в нашем случае означает матричное построение? Нужно было создать вертикальную систему управления по функциям — любые функции, которые для нас



актуальны, например: андеррайтинг, пиар, кадры, финансы, бухгалтерия, — любую функцию можно взять и выстраивать вертикаль. Но при этом существует и такая важнейшая единица, как территория, регион. И, собственно говоря, регион отвечает за планирование и, самое главное, за выполнение бизнес-планов.

По этому поводу мы часто спорили, когда серьезно, когда несерьезно. Просто в вооруженных силах, как в одной из самых четко прописанных и эффективных структур мировой цивилизации, очень много вещей, которые можно просто брать и тиражировать для крупных корпораций. Матричная структура как таковая реализована в вооруженных силах, и не только у нас, а в подавляющем большинстве эффективных армий. По любым вопросам — способу управления, системе традиций. То же самое было в Госстрахе СССР — у крупных иерархических структур с широкой сетью, которые представлены везде, у них есть схожие механизмы, законы поведения, жизни и, следовательно, управления. А что такое управление? Это своевременная подача импульсов, которые приводят к движению в том или ином направлении.

Чего мы достигли в результате того, что подобная система фактически была реализована? Мы добились того, что неудачная кандидатура на уровне руководителя территории не означала обрушения абсолютно всех функций, потому что в ином случае все стекалось бы в одно место и дальше не ретранслировалось.

В. Иванов

Контроль, кулак — это все просто необходимо, как воздух, для работы в региональной сети. Когда же выстраиваются процессы, когда идет документооборот, потоки информации, жесткая административная система управления начинает мешать, потому что она становится узким «горлышком» и все подразделения сначала должны пройти через того, кто управляет сетью, а только потом идти в регионы. На определенном этапе развития компании эта система должна была себя изжить.

Р. Минасбекян

С приходом новой управленческой команды в Росгосстрах было понятно, что нам нужен формализованный стратегический документ на ближайшие годы. Я пришел к Данилу с мыслями на эту тему. Он сказал «ОК» и назначил меня руководителем проекта по созданию стратегии развития Росгосстраха на пять лет. Надо сказать, для меня это было неожиданным. Во-первых, у меня была куча своих проблем, таких как переделка более двух тысяч офисов под новый стандарт оформления (что само по себе казалось безумием), и это включая логистику доставки элементов оформления во все уголки страны. А во-вторых, стратегия — это скорее финансовый документ. Ситуация

усугублялась тем, что в то время мы начали внедрять проектный офис, и первым формализованным проектом в компании стал мой проект по построению стратегической модели компании на пять лет, то есть на мне еще и проекты обкатывали. Я до сих пор удивляюсь, что у нас что-то получилось. Огромный документ в тысячи строк и полей был далек от совершенства, но у нас появилась почва под ногами, отправная точка, с которой можно было сверяться. Модель требовалось дорабатывать, изменять, но самое главное — было на что ориентироваться.

Я защитил модель на правлении, и уже через месяц мы начали ее корректировать. Мне кажется, в этом была одна из ключевых сильных сторон Данила и того правления: для нас не было догм, и если рынок или другие вводные менялись, мы не боялись менять свои решения. Вообще, в Росгосстрахе в то время все делалось «с колес».

Г. Нефетиди

В страховании нужна золотая середина. Нельзя ставить под удар все ради одной цели. Мне кажется, фундаментальность страхования в том и заключается, что есть вещи, которыми можно рисковать, а есть то, что абсолютно нельзя трогать. Некоторые этого не понимают, и оттого в бизнесе много проблем. Везде должен присутствовать разум: и в работе с партнерами, и в работе с органами власти. Когда надо, все обещают всё, что угодно. Пишут бумагу, дают полис. Завтра приходит день расплаты, и получается, что за все отвечает Росгосстрах, и проиграны сотни миллионов рублей, а недалёковидный руководитель подставил и себя, и свою команду, и систему в целом, которая так или иначе будет выполнять его обязанности.

Д. Маслов

Вообще страховщик — это консерватор с сильной тягой к инновациям. Не к авантюрам, а к инновациям. Модель должна быть правильной, жесткой, консервативной, должна работать четкая процедура оценки риска, четкая процедура балансирования, но двигаться вперед надо за счет рывков. Потому что статичная благополучная компания не движется, и она рассохнется через некоторое время, даже если будет денежной и неубыточной. Нужны изменения. Нужно постоянно менять компанию. В первую очередь, может быть, маркетинговую политику. Идеальная компания — это консервативная страховая компания с постоянной тягой к инновациям.

Р. Минасбекян

Страховщик — это человек, который умеет профессионально думать «вдлинную». Хороший страховщик — это стратег-авантюрист. Каким бы консервативным ни

казался страховой бизнес — это чистый авантюризм, потому что либо сорвется, либо не сорвется. Либо пойдет град, либо не пойдет. Либо спутник долетит, либо не долетит. Понятно, что есть андеррайтинг и актуарные расчеты, но доля риска все равно существенная, и страховщик берет этот риск на себя. Я знаю, что люди, которые не имеют отношения к страхованию, считают, что страховщики — это такие «ботаники» с нудными полисами, скучные люди.

Что такое страховой агент, страховщик? Скучный, нудный, серый человек? Авторитетно заявляю, что в Росгосстрахе и в страховом бизнесе работают яркие, авантурные, неожиданные, креативные, стратегически мыслящие люди. Потому что по-другому в страховании выжить невозможно. Это знают только те, кто видит страхование изнутри. Поэтому страховщик — это человек, который умеет мыслить профессионально и «вдлинную».

К. Удалова

Страхование — одна из самых благородных отраслей финансовой деятельности, это действительно так. Нужно добросовестно относиться к клиенту, не морочить ему голову, не обманывать. И раньше случалось, что мы далеко не всегда платили, но людям объясняли, почему и как. Воспитывали людей. Я всегда своим говорила: «Рассматриваете жалобу — не обязательно, чтобы ее удовлетворили, но обязательно, чтобы человек ушел от вас и сказал спасибо». Он ничего не получил, но он не был оскорблен, был удовлетворен, поскольку понял, что его притязание бессмысленно. С другой стороны, страховщик должен быть подготовлен к тому, что за премию, которую он собирает, когда-нибудь нужно будет расплачиваться.

Я считаю, успешный страховщик должен уметь донести до людей, почему им надо страховать. Мне кажется, сейчас есть очень много хороших начинаний, но мало работы с потенциальными страхователями. И пропаганда страхования должна быть пропагандой с человеческим лицом.

Кадры

Экспертиза, историческое знание, оно и есть самая большая ценность в Росгосстрахе. Не бренд, не сеть, не домики, не еще какие-то ценности, а люди — основа Росгосстраха. Мы считали, что качество людей, которых мы наберем, — ключевая вещь, это понимание у нас было всегда. Занимались тогда подбором людей очень тщательно, очень дотошно.

Д. Хачатуров

Г. Гальперин

Я с самого начала относился ко всем сотрудникам компании с большим уважением. В то же время я понимал, что есть одиозные личности, есть не совсем честные люди, скажем мягко, есть слабые специалисты в страховании и в управлении. Конечно, мы занялись тем, что начали потихонечку менять директорский корпус. Что он представлял тогда? Это были выходцы из старого Росгосстраха, и они хорошо разбирались в страховании. В страховании они были специалистами, ну, в массе своей, в большинстве. Старый Росгосстрах больше специализировался на страховании жизни, на сельскохозяйственном страховании и в меньшей степени — на классических видах имущественного страхования, хотя по страхованию недвижимости граждан был достаточно большой портфель; вот эти области страхования они знали хорошо, они их продавали всю жизнь. Но с точки зрения менеджмента, с точки зрения кадровой подготовки и создания новых продуктов, особенно с точки зрения продаж — это, конечно, были очень неподготовленные люди. Поэтому мы начали подбирать персонал под те задачи, которые надо было решать. Стали обучать людей по новым направлениям.

Г. Нахапетян

С Ильясом Алиевым начинали делать корпоративный университет. Первые лекции помню — три с половиной человека студентов...

Р. Варданян

Я привел из «Тройки» много людей, большинство работает здесь до сих пор. И не жалею, что отдал их, потому что это был большой проект и людям надо было расти. Я считал, что Росгосстрах — очень интересный, классный проект для многих, а люди должны развиваться профессионально.

Г. Гальперин

Рубен привел в компанию несколько ключевых людей — Пашу Савинова, Ильяса Алиева. Судакова Сашу тоже через него нашли. Я считаю, что Саша Судаков сыграл в Росгосстрахе очень серьезную роль в построении региональной системы, в наборе людей. Серьезный человек, хороший менеджер.

А. Судаков

Очень интересны были проекты, связанные с командообразованием, с развитием коллектива, с консолидацией коллектива и на верхнем, и на среднем уровнях. Облеты регионов, выезды на командообразующие мероприятия, та же система корпоративного университета. Все это вместе составляет довольно интересный, глубокий опыт управления коллективом. Не надо ходить и строить из себя великого, принимать по одному человеку в день, заставляя посетителя сидеть у тебя в приемной по четыре часа. Не это суть власти. Суть власти — это возможность сделать так, чтобы все работали на единую цель. И вот такой способ очень действенный.

Г. Гальперин

Кадровая политика — это минное поле, и там не надо делать резких движений. Ильяс Алиев никогда резких движений не делал, он не склонен к этому. И скорее всего, это хорошо, потому что там иногда можно такое нашарашить, что мама дорогая! А он выполняет те задачи, которые ставит Данил Эдуардович, выполняет их достаточно хорошо. Молодец.

И. Алиев

В здании на Новослободской, где тогда помещался Росгосстрах, был какой-то запах министерства, жуткого советского министерства. Эти желтые стены, какие-то люди, которые ели колбасу за запертыми дверьми... Замки на холодильниках... В одном отделе два холодильника, потому что люди друг у друга едут воровать. Они на работе ходили просто в тапочках. Надевали костюмы, но эти костюмы были такие, в ко-

торых на рынке люди цветами торгуют, да и то у продавцов костюмы намного лучше. Мы видели людей бедных, несчастных, получавших по 8–9 тысяч рублей в Москве в 2002 году. Я вообще не понимал, что такое 9 тысяч рублей, потому что на тот момент в «Тройке Диалог» бонусы, которые получали трейдеры, исчислялись сотнями тысяч долларов. При найме на работу в «Тройку» с кандидатами мы разговаривали в цифрах годового дохода, выражаемого в тысячах долларов. Когда мне пришлось с кем-то обсуждать зарплату в рублях в месяц, я вообще не понимал, о чем я говорю. Первые два года нам было очень трудно вообще понять бюджеты. Когда Геннадий Гальперин мне доказывал, что 2 тысячи долларов жалко потратить на кадровое агентство, я просто не знал, как с ним говорить, потому что вообще не понимал, как эту сумму может быть жалко потратить. Но ничего, натренировался.

В России, если честно, никогда не было традиции капиталистического управления. Россия всегда управлялась огромным бюрократическим аппаратом, со времен татарской орды. Про систему управления в России все написал Салтыков-Щедрин, он эту тему закрыл, после него сказать уже ничего нельзя. Поэтому зачастую, когда мы берем какого-то человека, какого-нибудь начальника в той или иной области, он точно соответствует образам Салтыкова-Щедрина, и его переделать очень сложно.

В Росгосстрахе работали люди, которые, возможно, не были великими профессионалами международного рынка страхования, но они срослись с компанией и вложили в нее всю свою душу. А эта компания эту душу вобрала и таким образом выжила даже в очень тяжелых условиях, в очень тяжелые моменты. Выжила во многом благодаря этим людям. Не потому, что в ней были какие-то гениальные актуарии (хотя они тоже были), но потому, что были люди, которые просто работали на компанию, любили эту компанию, хотя и не видели в ней никакой выгоды.

Кроме того, в Росгосстрахе имелись очень сильные специалисты с огромным опытом. Светлана Дмитриевна Агафонова до сих пор трудится, дай Бог ей здоровья. Некоторые люди нас покинули совсем недавно, на пенсию ушли. Евгения Ивановича Дьякова хочу вспомнить, как человека, который учил страхованию нас всех. Были сильные специалисты и в регионах, которые по 20, 30, 35 лет занимались страхованием, перенимали этот опыт от тех, кто до них так же долго или даже дольше занимался страхованием. Что такое страхование, как надо страховать и в чем суть страхования, эти люди знают блестяще.

В. Нечепя

Большая часть из «старой гвардии» руководителей агентств и страховых отделов сейчас, к примеру, трудятся в компании в Свердловской области и являются лучшими. Это люди, которые первыми поддерживают новые подходы, новые продукты, изменения. Не все, конечно, к сожалению. Со значительной частью приходится расставаться.

Сейчас у нас в филиалах есть сплав молодых, очень активных, энергичных людей и руководителей со стажем, которые имеют опыт успешных продаж. Тот результат, который есть сейчас, во многом обусловлен именно наличием таких сотрудников.

Р. Минасбекян

Очень быстро нам стал понятен главный посыл, который тогда был стратегическим приоритетом, и сегодня он не изменился. Редкая вещь — основная идея за несколько лет не изменилась вообще: Росгосстрах — это люди. Очень хорошие люди, это сразу было понятно. Несмотря на весь негатив, несмотря на неприятие нового, воровство на всех уровнях, несмотря на феодализм и самостийность филиалов, несмотря на их различие (от глубокой нищеты до процветания), — стало понятно, что компания — это люди и ничего, кроме людей. Их много, и они уникальны. Я хорошо помню, что с самого начала мы начали говорить об этом. И сегодня идеология «колеса» и все, что с этим связано, вся наша стратегия — вся она идет от человека. Есть понимание того, что люди — самое главное, а, собственно, больше ничего и нет. Все остальное — это бланки, банковские счета и сеть офисов, которые без людей — тоже ничто.

И. Алиев

По кадровым решениям первые четыре года у меня практически никогда не было сомнений. Сейчас перед нами стоят некоторые сложные вопросы, которые очень трудно понять, и порой надо голову поломать, чтобы что-то сделать. Но тогда очень многое было очевидно. Мы вычистили за первые полтора года примерно 75–80% центрального офиса. Я никогда об этом не жалел и не жалею, потому что среди этих людей было много уставших и было большое количество сотрудников, к сожалению, совершенно некомпетентных и не готовых ничего делать.

Чтобы люди пришли в Росгосстрах, надо продать им компанию. А чтобы они хорошо работали, надо создать условия для этого, создать необходимую корпоративную культуру, условия труда, систему мотивации — материальную и нематериальную. Соответственно, в рамках материальной мотивации должен быть соцпакет, зарплата, премии, еще что-то, а в рамках нематериальной — награды и поощрения.

У меня не было бюджета на покупку всех лучших спецов на свете. Вначале, до тех пор, пока не пришли какие-то деньги от ОСАГО, нанимать людей — это была очень тяжелая работа. Надо было в компанию с отсутствующим брендом, на низкую зарплату, без перспектив хорошо заработать привлекать людей, которые могут что-то сделать. Это было сложно. Но не настолько, как кажется, потому что самых энергичных людей, которые хотят что-то сделать, сложности как раз и привлекают. Когда ситуация становится критической, им интересно, и они хотят воевать. Основным аргументом

для первых привлеченцев стало именно желание воевать. У нас было постоянное ощущение, что мы ведем бой.

Если человек трудится, то он сперва накапливает знания и опыт, а потом применяет их на практике. Я в Росгосстрахе применил все, что я знаю про HR, а у меня есть основания думать, что знаю многое. От абсолютно простых вещей до самых-самых сложных, которые есть в HR. Самое главное, чем меня привлек Росгосстрах, — это ощущение, что здесь можно работать с людьми, исходя из базовых морально-этических принципов. Это то, чего мне не хватало в некоторых компаниях. Разумеется, люди в Росгосстрахе не примитивны, но с правильным росгосстраховцем можно договариваться и работать, исходя из общечеловеческих принципов, что вранье — это плохо, а помочь товарищу — хорошо; сделать благо компании, то есть всем, — это хорошо, а шкурничать — плохо, ну и так далее. И для меня это важно до сих пор.

Основные ценности у нас сформулированы, и я надеюсь, они сыграют свою существенную роль в развитии компании. Но даже без формулирования эти ценности присутствуют в нашем коллективном сознании и объединяют людей. Для меня в работе это самое важное. Главный секрет устойчивости Росгосстраха — вовлеченность человека в культуру, в команду.

В кризис осенью 2008 года мы сократили существенное количество людей по всей стране. И исков против нас практически не было, бывшие сотрудники не судились с нами, хотя известно, что в нашей стране при трудовых спорах закон защищает человека и его права. Люди не шли в суд. Мы нашли слова, мы искренне сказали, что не можем больше им платить зарплату. Но это не главное, главное, что они понимали, почему это происходит. Кадровики со слезами на глазах рассказывали мне, и это правда, что люди подписывали заявления об уходе, говоря: «Что ж, уйду, ничего страшного, переживу как-то, лишь бы Росгосстрах жил дальше». Это факт.

Действительно, людям надо во что-то верить, надо находить что-то интересное для себя. Вот для многих таким интересным является Росгосстрах, и они ради Росгосстраха идут на определенные шаги. Мне совершенно не нравится сокращать людей, равно как и Данилу Эдуардовичу Хачатурову, он очень переживал, когда это приходилось делать. Но мы понимаем, что это необходимо, чтобы компания жила и развивалась дальше. Мы это делаем для блага компании, а не для себя, потому что есть курс, и корабль должен идти по этому курсу.

Один из принципов организации жизни в компании мы называем «колесом». Если коротко, его смысл в том, что компания для достижения успеха должна в первую очередь добиться преданности от сотрудников. Они в свою очередь будут транслировать свои чувства клиентам и обеспечат высокое качество услуг. А страхователи принесут в компанию свои деньги и обеспечат ей высокий финансовый результат. В колесе три стрелки: компания → сотрудник → клиент → компания, и мы знаем, что оно должно крутиться, причем крутиться не просто так. Оно должно крутиться за

счет первой стрелки, которая идет от Росгосстраха к сотруднику. У нас в компании нет ничего, кроме людей, никаких иных производственных мощностей. И поэтому естественно, что компания должна делать все, чтобы человек в ней чувствовал себя хорошо. Но как этого добиться? Если спросить человека, который идет по улице: «Что сделать для тебя, чтобы ты себя чувствовал лучше?» — понятно, что он скажет: «Дайте мне детсад, дайте мне больницу, хороших врачей, которые действительно хорошие врачи, а не убийцы, дайте мне хорошую милицию». Но мы не государство, здесь очень важно не подменять его собой. Мы платим налоги, люди тоже платят налоги, поэтому социальная защита должна идти от государства. Оно должно обеспечивать людей здравоохранением, образованием, культурой, дорогами. То, что мы можем сделать для комфорта человека, — это хорошо организовать его работу. Компания в первую очередь должна сотрудника обеспечить возможностью трудиться, и трудиться так, чтобы ему не было противно от процесса работы, потому что она плохо организована.

Можно отправить две группы по сто человек копать канаву и первой группе объяснить, что эта канава нужна, чтобы срочно подвести воду к селу, в котором люди страдают от засухи. А другой сказать: «Мы вам дадим квартиры за то, что вы копаете канаву, дадим премии, детские сады» — и так далее, и так далее. И потом каждый метр канавы, который они выкапывают, тут же снова засыпать землей.

И дальше у меня вопрос — через неделю такого труда кто сойдет с ума? Я ответ на него знаю совершенно точно. В армии, например, бывают случаи, когда солдаты и офицеры просто вешаются, потому что они не выдерживают стресса, который вызывает бесполезная работа, работа, которая не вызывает уважения к себе. Потребность в уважении и самоуважении — эта характеристика лежит намного глубже в человеке, ему сложнее ее осознать, чем простую потребность в красивой машине или мобильном телефоне. Если сотруднику показать смысл и полезность труда, то может быть, он не будет самым защищенным в мире и социально обеспеченным, но он будет удовлетворен работой и жизнью. А если этого не сделать, то он будет абсолютно несчастлив, потому что он не будет понимать, зачем он работает. И я много таких людей знаю.

Идеология «колеса» идет вразрез с той культурой, которая сейчас де-факто создается в стране и которой учатся молодые люди. До них доносят, что главное счастье — не сделать что-то, а урвать свой кусок. А люди для меня в большинстве своем скорее «травоядные», чем «хищники». И поэтому для человека намного важнее возвращать свое поле или пасти свое стадо, чем бегать с ножом по городу и пытаться у кого-то чего-то отнять. Большинство людей получают намного больше счастья в жизни оттого, что их жизнь правильно устроена, что они делают правильные вещи. Росгосстрах меня привлек с самого начала тем, что здесь много людей, которые понимают эти правильные, базовые ценности и не поддаются, не ведутся на потреби-

тельский наркотический угар. А он сейчас, к сожалению, очень многих из молодежи сбивает с пути.

У меня были за последнее время разговоры с несколькими молодыми людьми. И они просто не понимают, как вернуться к нормальным ценностям. Они уже оторвались, уже начали бежать за иллюзией счастья, которую им нарисовали в виде белоснежного песка, пальм и безделья. А потом они понимают, что это им ничего не дает, но вернуться они уже не могут, у них руки отвыкли от работы. А когда руки отвыкают от работы, заставить себя очень сложно. Человек должен работать, он должен что-то делать, он должен что-то создавать, а не думать о том, чтобы украсть один раз и потом всю жизнь жрать бесконечно. Смысл?

И. Игнатъев

Очень серьезный момент, который, на мой взгляд, оказал большое влияние на мотивацию персонала, — это введение системы внутрикорпоративных наград и традиции общенационального празднования Дня страховщика в день рождения компании, 6 октября. Департамент общественных связей и HR были застрельщиками этого процесса. Мы совместно делали сценарии такого праздника. В 2003 году мы впервые подготовили видеообращение Данила Хачатурова, которое рассылалось во все филиалы, он обращался к каждому сотруднику с экранов.

Это очень серьезный, фундаментальный блок во внутренних коммуникациях, который оказывает большое воздействие на работу компании и формирует отношение сотрудников к ней.

Н. Филина

Я всегда достаточно тесно работала со своими сотрудниками. Когда возглавила бухгалтерию в 1988 году, нас было 12 человек в центральном аппарате бухгалтерии. Когда уходила, в центральном аппарате в Департаменте бухгалтерского учета работало уже более 40 человек. Он вырос за этот период почти в четыре раза. Я знала всех исполнителей, чем они дышат. Старалась разговаривать с ними на их языке, чтобы они понимали, чего я от них хочу. При внедрении новых компьютерных систем стремилась прежде всего освоить их сама. Когда подчиненные мне говорили, что это трудно, я всегда могла сказать «нет». Это трудно, но если я это освоила, то нет никаких препятствий к тому, чтобы этим овладели все.

Когда они шли ко мне со своими проблемами, я очень четко представляла, в чем они заключаются, как с этим справиться. Приходили люди, очень неуверенные в себе. Плакали, говорили, что не могут, не получается, не знают, как делать. Если я видела потенциал в человеке, я говорила: «Сейчас трудно, но день за днем ты освоишь то, ты

постигнешь это. Если ставишь перед собой цель, то никаких препятствий вообще нет». Работники не боялись ко мне приходиться со своими проблемами, с тем, что у них получается или не получается. Я старалась никогда их не ругать. Приходилось с кем-то расставаться. Работа есть работа. Но все-таки старалась вникнуть в ситуацию и найти возможность решить ее с пользой и для человека, и для дела.

Р. Варданян

Основным правилом в отношениях с сотрудниками должно быть постоянство. То есть ты должен быть последовательным в своих действиях. Второе — надо быть примером. То есть надо не только говорить, но и делать. И это очень важно, людям необходимо видеть, что твои слова не расходятся с делами.

Третье — ты должен иногда принимать непростые решения и не откладывать их. Люди ждут от тебя как от лидера постоянного принятия решений по управлению компанией.

Четвертое — это коммуникации. Не стоит бояться разговора с людьми, надо общаться с ними, чтобы они поверили в то, что в компании есть возможность коммуникаций с руководством.

Человек должен получать справедливую плату, после этого рост зарплаты играет уже меньшую роль. Конечно, много денег всегда лучше, чем мало денег, но в конечном итоге, достигнув определенного уровня оплаты труда, человек смотрит на некоторые другие вещи. Сотруднику важно знать перспективы карьерного роста, кто его руководитель, как растёт его ценность на рынке, насколько стабильно и гарантировано его положение.

Люди достаточно умны в своем большинстве, и на сотрудников влияет совокупность факторов. Конечно, деньги должны быть, они являются главным драйвером, но в отрыве от всего остального они не работают, одними деньгами невозможно создать надежный коллектив. Есть еще один инструмент — страх. Сотрудник может быть уволен, наказан, выброшен из системы. Тоже непростая вещь, требующая правильного использования. И деньги, и страх — это два очень жестких стимула, но нематериальную идейную мотивацию я считаю очень важным элементом, дополняющим деньги и страх.

Г. Нахапетян

Сотрудникам должно быть интересно. Должен быть определенный карьерный рост. Сделал это, что будет дальше? Должна быть интересная работа, возможность учиться, узнать что-то новое. А потом уже деньги. Если это все есть, то деньги приложатся.

Ю. Шпизель

Для меня вообще мотивация — святое дело. Но для этого нужны терпение и доверие. Человеку должно быть хорошо и комфортно работать. Надо создать понятную и комфортную для него мотивацию, тогда он будет отдавать очень много. Я вообще не люблю административные меры, когда сотрудники не понимают, зачем их «нагибают». Кому-то наверху известна высокая цель, а людям непонятно. Если в компании нет коммуникаций, сотрудник в свое рабочее время будет сидеть, злиться и ничего не делать. Нужна прозрачность отношений, понимание, последовательность, если уж на то пошло. Последовательность во всех административных, руководящих действиях. У коллектива должно быть понимание, что, из чего и почему, куда мы движемся, почему сегодня так, почему сегодня понизили зарплату и почему ее завтра повысят.

У нас в филиале дается очень много самостоятельности людям. В обмен на доверие я могу с них что-то потребовать. Если есть доверительные отношения, довольно большой объем работы можно переложить на людей. Я прощаю им ошибки, только этим и занимаюсь! Мне кажется, они часто ошибаются, с моей точки зрения — часто, но за ошибки людей нельзя увольнять. Увольнять надо за другие вещи. Прежде всего, надо увольнять людей, которые «успокаиваются» на своей должности. Это очень вредно, когда человек вроде живой, а он уже мертвый на самом деле. Ну, про воровство я молчу, на это Уголовный кодекс есть. Вообще не вопрос — увольнять непорядочных людей. Главное — работа с людьми и доверие. Я им должен доверять, понимаете? Мне везло работать с теми, кому я доверяю. А с дураками я просто не могу работать.

Для меня самое главное, чтобы каждый человек для начала понимал, что он должен сделать. Тут важно до каждого агента дойти. То есть проконтролировать, доведены ли цифры плана или какой-то важный приказ именно до тех людей, до которых нужно это довести. Коммуникация крайне важна. По мере возможности стараюсь получать обратную связь. Самое главное — выяснить, насколько правильно человек понимает, что от него требуется, насколько он владеет материалом, с которым ему надо работать. Для меня очень важны две вещи — научить и проконтролировать. Просто смешно становится, когда какой-то приказ проходит по агентству, потом приходишь до агента и спрашиваешь, что он понял, тут-то и выясняется, что информация искажается колоссально. Это пугает, напрягает, с этим боремся.

Вообще я как отец большой семьи, «отец солдатам». Есть такое. Мне это самому не нравится, но так получилось.

Г. Папаскири

Когда я пришел в Росгосстрах, атмосфера в филиале была очень тяжелой. Моя предшественница применяла жесткие методы управления, общалась с людьми на повышенных тонах, иногда позволяла себе мат, ее ужасно боялись. Поэтому на пер-



вом этапе я вынужден был играть совсем доброго дядю, потому что человек, заходя ко мне в кабинет, дрожал. Так было невозможно работать. С молодыми я строил отношения иначе, они оказались более раскрепощенными, потому что им меньше приходилось общаться с руководством. С ними было полегче, поэтому я на них больше ставку сделал.

Основной принцип моей работы с людьми — это коллегиальность. Практически любой вопрос у нас рассматривается коллегиально. Бывают случаи, когда я принимаю решения вопреки тому, что скажут коллеги, бывает такое. Но редко. Обычно мы всё обсуждаем, и это основной принцип нашей работы. Лояльность к компании, открытость, коллегиальность. Я их мотивирую тем, что они участвуют в руководстве филиалом. И вознаграждение я им выплачиваю не хуже, чем у конкурентов.

Было стыдно, что в Питере весь персонал других компаний — выходцы из Росгосстраха. Мне просто обидно за это, потому что, придя в компанию, становишься членом команды. Я не представляю, как можно куда-то на сторону смотреть. Лояльность к той организации, в которой ты сегодня работаешь, я считаю, должна быть абсолютной, иначе невозможно. И у меня вся команда таким образом строилась. Это с одной стороны. А с другой стороны, персонал, который уже ушел, составил костяк всех остальных компаний, и мне было просто интересно их победить. Потому что любой сотрудник, который уходил из нашей компании, становился для меня трижды конкурентом. Он не предатель, человек может уйти. Но для меня он становится более серьезным соперником. То есть я должен был ему доказать, что он сделал ошибку, уйдя из компании. С ним мы начинали более жестко конкурировать.

Д. Маслов

Когда я взялся за управление компанией «Росгосстрах-Столица», я использовал свои знания в управлении электоральным процессом. Для того чтобы заставить людей двигаться в унисон к правильным целям и негативно оценивать то, что стоит оценить негативно, я просто использовал многие приемы, которые больше характерны для предвыборных кампаний. Потому что такой большой коллектив зарядить правильными идеями — это совсем не простая задача.

Я всегда структурировал принципы и идеи. Некоторые идеи невозможно «продать» сотрудникам, но они нужны для того, чтобы компания функционировала. «Продайте» другие, но в пакете, вместе эти идеи примут все. У вас 10 целей на предстоящий год. Две из них понравятся людям, к четырем они отнесутся нейтрально, а к четырем — негативно. Как сделать так, чтобы все прошло? Убедите большинство в том, что задачи на год — это пакетная вещь, что восемь целей — это абсолютно необходимые условия для достижения первых двух. Для управления большой компанией это абсолютно правильный путь. Хачатуров, кстати, часто пользуется этим принципом. Он

«продает» сотрудникам задачи, про которые понятно, что это большая головная боль и большая работа. Но если «продать» их в пакете с идеей величия и подъема к звездам, люди возьмутся за это.

С точки зрения эффективности управления я пытаюсь изменить картину мира в головах людей. Сначала надо изменить собственные мысли, потом — мысли своих сотрудников. У меня первое образование политологическое, поэтому я думаю, что массовым персоналом надо управлять с помощью психологических инструментов, которые цепляют, формируют положительную мотивацию. Сначала человека нужно перевести на восприимчивость, он должен начать слышать. Тогда он будет анализировать вместе с вами, так же, как вы. Он станет чаще соглашаться, затем он примет, а потом пообещает сделать.

А. Гаспарян

Невозможно управлять, если ты не каждый день общаешься со своими людьми. Мало поговорить с ними 10 минут по телефону или встретиться с сотрудниками 2–3 раза в год, когда ты их пригласил посоветоваться. В течение года чем люди занимаются? Если ты хочешь создать команду, это должно быть единое целое. Ты должен знать проблемы этих людей, понимать их профессиональный уровень. Это не всегда выявляется методом тестирования. Есть люди, которые на тестировании могут провалиться, а на практике проявят себя с очень правильной стороны, и наоборот.

В. Трифонов

Для мотивации, во-первых, нужны реальные цели, а конкретные задачи мои сотрудники сами определяют, потом я корректирую эти задачи. Подбираем нужных людей, каждый занят своим делом. Никаких интриг, все понятно, кто где работает. Дух командный очень высокий, в основном вся жизнь филиала построена на поддержании командного духа в страховых отделах и на правильном подборе страховых агентов. А дух — это первейшее, это для нас самое важное. Чтобы все были на драйве.

Мы говорим людям, что надо идти от качества своей работы к качеству жизни, к благополучию семьи. Наша формула успеха: борьба за Росгосстрах — это борьба за свое благополучие. Девиз компании — непрерывное движение в мыслях и делах. И кроме того, в филиале зарплата намного выше, чем по республике. Те, кто пришел к нам работать, купили машины, квартиры. Получали премии каждый квартал, надбавки нормальные получали. Надо, чтобы у сотрудников не было повода беспокоиться о своем финансовом благополучии. Пусть беспокоятся больше о работе. У нас мотивация людей — не как украсть, а как заработать.

Г. Нефетиди

Я не могу сказать, что наши люди избалованы деньгами. Продавцы получают хорошо, но базовые оклады невысоки. Честно говоря, человек всегда хочет большего. Но мне кажется, что у сотрудника, который имеет возможность продать и что-то получить от продажи, базовый оклад должен быть хороший, но не слишком, стимулирующий к тому, чтобы он мог продавать больше. Мы даже платим агентам, страховым консультантам стипендию. Это, может быть, неплохо. Но я не верю, что человеку, который знает, что он будет продавать и от своей продажи получать деньги, еще что-то надо. Высокий оклад только погубит продавца, потому что он дает ему возможность не работать. Сотрудник должен быть мотивирован результатом своего труда, когда есть результаты и ты добиваешься этих результатов сам.

Для меня, во-первых, самое главное, чтобы люди доверяли друг другу. Это прежде всего. Потому что в работе очень важно доверие, когда ты знаешь, что тебя правильно понимают и это понимание используют в нужных целях. Во-вторых, чтобы люди разделяли твои мысли. Когда идет планерка или совещание и я высказываю свою точку зрения с позиции руководства, она кому-то кажется неправильной, поэтому я всегда прошу, чтобы мне озвучили противоположную точку зрения. Иногда я меняю свое решение, понимая, что заблуждался и был неправ. Я терпеть не могу, когда руководитель «всегда прав». Признание своей ошибки не означает, что ты слаб и можешь позволить сесть себе на шею. В аргументированном споре часто рождаются умные и правильные идеи.

В принципе все те, кто добивается успехов, — это люди прежде всего честолюбивые. Человек просто хочет быть лучше других. Это чисто спортивный принцип — всегда стремиться победить. Проигравший никогда не может быть доволен. Взять, например, боксеров, один из которых получил за бой пять миллионов рублей, а другой — четыре с половиной. Я верю, что для боксера, выходящего на бой, эти 500 тысяч не решающие. Он бьется за победу, за пояс. Так и здесь.

Я думаю, что в нематериальной мотивации очень важны исполнительность, ответственность и чувство гордости за свое дело, когда ты сделал и сказал: «Да, я это сделал лучше, чем другие». Мне кажется, это очень важно. Лучших объединяет неуемная жажда успеха. Я заметил, что эти люди добиваются положительных результатов независимо от возраста. Они неудобны в работе, они позвонят сто раз, подействуют на нервы, но они бьются за каждую копейку, потому что они просто хотят сделать больше.

То, чем мы занимаемся, — очень сложный бизнес. Страховые продукты одинаковые у каждой страховой компании. Мы просто чуть по-разному их заворачиваем, по-разному подаем. И в нашем деле много факторов успеха. Но, мне кажется, один из самых главных — это когда у людей горят глаза. Такие сотрудники ведут других за собой гораздо лучше. И самое главное, те, кого ведут, видят горящие глаза и на это покупаются.

В любом деле, если глаза не горят, ничего хорошего не будет. Бывает, человек начинает готовить шашлык, и вы уже видите, что он это делает без огонька. А бывает, человек мясо подбрасывает, посыпает разными специями, у всех уже слюнки текут, все готовы выпить и закусить, потому что человек их завел. Так любой руководитель должен «заводить» свой коллектив, когда сотрудники верят и понимают, что он действительно их ведет и приводит к победе. Такую философию я внедрял во все время моей работы в компании, но в основном все пришло с приходом новой команды под управлением Хачатурова. Ей надо отдать должное, поскольку все, что сегодня есть в плане мотивации, в плане настроения, все, что я называю компанией новой формации, принесли новые люди.

Все люди разные, разного возраста, образования. Тяжело собрать команду единомышленников. На сегодняшний момент она у нас неплохая, хотя пришло время кого-то поменять. Потому что новые требования не всегда всем по плечу. К сожалению, кто-то достигает своего потолка. Я не сторонник сразу убирать человека, но человек сам должен понимать, что надо меняться, двигаться, развиваться. Я понимаю, что мы никогда не будем идти назад. А завтра может настать такое время, что и я могу остановиться. Работая в таком бизнесе, как наш, нужно быть ко всему готовым и понимать, что ты тоже можешь отстать. Это естественная смена поколений. Никуда от этого не денешься.

А. Коростелева

Главное — люди должны быть профессиональными и хорошо знающими. Мы учим, учим, бесконечно учим, тренинги проводим. Чтобы руководить филиалом, директор должен обладать информацией по всем вопросам, делать правильные, профессиональные выводы, быстро реагировать. Надо сотрудникам доказывать необходимость чего-либо, а не просто стучать кулаком по столу, это бесполезное дело. Доказывать — и наконец цифрами и фактами припираться к стенке. Это важно. Надо, чтобы в тебя верили. Верили, что директор не интригами занимается, понимали, что ты тут не просто сидишь, руководитель, и завтра любого проглотишь и выгонишь — и даже не вспомнишь. Мои сотрудники знают, что я всегда поддержу, независимо от личности, если они действуют правильно, если это эффективно и рационально, если это на благо дела. Поэтому у меня спокойно выступают на совещаниях, могут мне спокойно позвонить, прийти в кабинет. Я преследованиями не занимаюсь, не буду увольнять, если сотрудники высказывают по каким-то вопросам свое мнение. Просто жаловаться — это неправильно. Они привыкли все доказывать. Истину, которую они несут, надо сначала обосновать. Когда я вижу, что их аргументы убедительны, делаю дополнительные проверки, расчеты и, если они правы, поддерживаю этих людей.

Надо быть профессиональными и во главу угла ставить эффективность, правильность и целесообразность работы. Все знают: кто бы ко мне ни пришел, хоть уборщица, хоть агент, хоть руководитель, — я всех выслушаю и услышу. Если я вижу, что надо

действовать, я действую. Если вижу, что надо помогать, — помогаю. Если надо поправлять — поправляю этого человека разными путями, вплоть до увольнения.

Помню, в 1992 году зарплаты упали не только у агентов, но и у руководителей, у всех специалистов. У всех в стране стали мизерные зарплаты, достатка не было. А еще началась безработица, у многих руководительниц отделов мужа не работали. Мне рассказывала одна руководительница отдела: «Ухожу на работу, а муж отворачивается к стене, лежит на кровати и ждет, пока я уйду». Это страшные вещи, очень страшные, но надо было «выплывать». Люди сидят на совещании хмурые, с опущенными головами. Да и пообтрепались, прямо скажем. И я решила себя очень хорошо привести в порядок, я это умею делать. Сказала своим, что в течение совещания улыбка не должна сходить с лица, потому что нам надо вдохнуть в людей надежду. Мы обсудили свой внешний вид с шутками, с прибаутками, и я увидела, как у них засветились глаза. Это было главное. Они поверили. Я вдохнула веру в то, что мы справимся, что мы обязательно будем хорошо зарабатывать и обязательно разовьемся. Я сказала им: «Я вам это обещаю. И мы это будем делать. Мы добьемся хороших доходов, начиная с вас и заканчивая страховыми агентами. Вам не стыдно будет ходить в люди и за детей своих не стыдно будет».

На следующее совещание сотрудницы пришли принарядившись, сделали прически, макияж, маникюр, неброский, но все-таки. Начали выполнять поставленные цели и потихоньку раскачались, стали решать проблемы. Персонал поверил в свои силы. Это тоже очень важно — поверить в свои силы. Хотя и мне приходится резать по живому, деваться некуда. Руководить коллективом — это целая наука, вот так.

А. Мозалев

У меня нет портрета идеального сотрудника службы безопасности. Я считаю, что каждый человек может вести себя правильно. Все вполне нормальные люди, просто мотивация — самая главная вещь, зачем ты сюда идешь. Либо ты идешь сюда работать, зарабатывать, делать карьеру, либо ты приходишь только «за баблом». Нам нужны правильные люди, у которых есть правильная мотивация, которые идут к нам делать карьеру, которые хотят достичь достойного социального статуса.

И. Мухаметгазизова

У нас равнодушных людей нет. И у нас, я считаю, нет конфронтации ни между сотрудниками, ни между отделами. В компании работают очень лояльные люди, неравнодушные. Может быть, недостаточно инициативные, здесь нам есть куда развиваться.

Для того чтобы все получалось, надо уважать тех людей, с которыми ты вместе работаешь. Конечно, от руководства зависит постановка задачи. Но надо все-таки

сделать так, чтобы люди хотели эти задачи выполнять. Мы все должны понимать то, что это наша общая цель, потому что мы одна команда.

Н. Сакулина

Я всегда считала, что у меня два основных достоинства. Я жизнерадостный человек, никогда не унываю, что бы ни случилось. И я упертая, как баран. Если мне что-то надо, я стану этого добиваться, пока я этого не получу. А отношения с людьми должны быть нормальные, доброжелательные. Вообще я не сторонник авторитарных методов управления, то есть я считаю, что у каждого человека есть своя мотивация, нужно ее выяснить и с умным человеком можно договориться.

В последнее время пришло очень много молодежи. Понятно, что эта молодежь активная, мобильная, жизнерадостная, да. Но профессионализма-то ей не хватает. И учить приходится очень многому. Но у нас есть то, чего нет в других компаниях, — это уникальная внутрикорпоративная система обучения. Я не боюсь в нашу компанию брать людей с улицы, потому что знаю: пройдя через систему обучения, этот человек адаптируется. Пусть не сразу, через какое-то время, но это однозначно будет человек системы. У нас на всех уровнях уникальная система обучения существует. Тренинги проводим для продавцов, для руководителей, бизнес-школа (первая, вторая ступень), корпоративный университет. И на всех этапах обучения идет преемственность, прививается система ценностей, установок, задач, чтобы все говорили на одном языке.

В Росгосстрахе можно получить максимальный объем знаний по управлению. Я по основному образованию экономист, финансист, то есть не управленец. Знания по управлению я получила только здесь. Уже директором я еще и корпоративный университет закончила. Программа, которая была составлена в корпоративном университете, вообще уникальна.

Я считаю, что основное богатство нашей системы — это люди. Вот хотя бы Василий Егорович Трифонов, я у него многому научилась по жизни. Став директором в 2000-м году, первое, куда я поехала по обмену опытом, — в Мордовию, к Василию Егоровичу. И, конечно, Александра Николаевна Коростелева из Иванова. Вы знаете, это люди, у которых опыт просто потрясающий.

Агенты у нас есть великолепные. Иногда приезжаю в район — можно роман писать, как они рассказывают про своих клиентов, это как семейный доктор... У нас есть агенты, которые несколько поколений семей обслуживают. Понимаете? То есть они обслуживали бабушку, детей, внуков и про них рассказывают. Мы праздновали 85-летие компании, проводили конкурс — кто принесет самый старый полис. И один клиент принес полисы на страхование дома с 1936 года.

Я оптимист. Уверена, мы будем лидерами пожизненно — так было, есть и будет. У нас возможностей для реализации гораздо больше, чем в других компаниях. Я

Р. Минасбемян

В этом нисколько не сомневаюсь, потому что лучшие люди работают у нас, это точно. Конкуренты забирают худших. В любом случае, есть люди, которые у нас приживаются и не приживаются. Одни не прижились, но даже тех маленьких знаний, которые они у нас успели получить, им хватает, чтобы быть звездами в других компаниях. Ну это же здорово, мы людям путевку в жизнь дали! Я ведь знаю их, у конкурентов работают много тех, кто не прижился у нас как МАГ.

Вообще МАГ — это должность, как лакмусовая бумажка. Если человек способен быть менеджером по работе с агентами, способен управлять агентской сетью, из него может получиться руководитель и хороший организатор, значит, его надо дальше развивать. Мы через должность МАГ прогоняем очень много людей. Наблюдаем: если МАГ профессиональный, успешный, его надо на какую-то другую должность двигать. А те люди, которые к нам пришли, отработали какое-то время и ушли в другие компании, на новом месте тоже особых высот не достигнут. С такими конкурентами я спокойна за наше лидерство.

А. Зубец

Я стараюсь поддерживать в подразделении максимально комфортную атмосферу. Считаю, что главный принцип мотивации состоит в том, что необходимо найти людей, которые хотят выполнять ту работу, которую вам надо, чтобы ее выполнили, которым нравится ее выполнять и которые чувствуют себя на своем рабочем месте комфортно. То есть главная задача управления людьми — это подбор сотрудников, которые заинтересованы в том, чтобы делать свое дело, и удовлетворены зарплатой, которую вы можете им платить.

Подобрать таких людей на самом деле совсем не просто, тем более что в настоящее время на российском рынке труда очень много соблазнов. Квалифицированных кадров даже в Москве недостаточно, требования по уровню зарплаты очень часто завышены и совсем не соответствуют тем умственным способностям, которые могут предъявить выпускники даже ведущих российских вузов.

Подобрать людей очень сложно, но я стараюсь делать так, чтобы те функции, те задания, которые получают люди, были им интересны. То есть интересный труд, который дает очевидную перспективу развития, — это главный фактор мотивации. К тому же я пытаюсь предоставлять сотрудникам максимальную свободу. Они могут делать все, что хотят, помимо своих непосредственных обязанностей. Пашите наше исследовательское поле куда хотите. Хотите — проводите финансовые исследования, хотите — анализируйте банки, хотите — недвижимость, хотите — общественные настроения, хотите — изучайте историю экономики, делайте, что хотите. Я думаю, такая свобода является серьезным стимулом для того, чтобы людям было интересно работать в Центре стратегических исследований Росгосстраха.

Так получилось, что я практически с юных лет управляю людьми. В школе, институте, в спорте, в КВН, в работе. При этом у меня нет лидерских амбиций, просто я органически не перевариваю подчинение. И чтобы не подчиняться никому, мне все время приходилось возглавлять процесс. Я всю жизнь руковожу, только чтобы не руководили мной. Поэтому никогда не получал от руководства большого удовольствия, честно говорю.

Я беру человека на работу и пытаюсь понять, как он будет относиться к будущей работе. Я никогда не возьму сотрудника, если буду знать, что он лучший в этой области в мире или в стране, но ему наплевать на то дело, которое он должен будет делать. Только если человеку интересно, что он делает, и он хочет работать (не вынужден работать, а именно хочет), если для него это важно и у него есть внутренняя мотивация.

Деньги для нормального человека не могут быть неважны. Если кто-то пришел сюда заниматься страхованием как хобби — он тоже не нужен. Если он приходит сюда развлекаться, он обеспечен, но ему скучно, — не нужен. Ему должно быть интересно, но не весело.

Мотивировать надо за то, на что человек влияет. А дальше секрет управления человеком во многом индивидуален.

Ты обязан знать своих людей, знать, чем они живут, как отдыхают, что у них за семьи. Важно говорить иногда с людьми не о работе. Когда подчиненных сотни или тысячи и предстоит индивидуальный разговор, к нему надо готовиться. Необходим контакт. Не панибратский, но в компании должны работать единомышленники, то есть у любого сотрудника в коллективе должно быть ощущение сопричастности. Система корпоративных ценностей для меня особенно важна, поскольку необходимо, чтобы люди существовали в единой системе морально-этических координат относительно своего дела и относительно работы. Самый эффективный, самый честный способ управления — увлечь людей общим делом. Все остальное — производное. Для тебя самого должно быть не все равно, и ты обязан сделать все, чтобы и сотрудники не оставались равнодушными. Иначе ничего не получится.

Я очень не люблю глупых людей и физически не могу с ними работать. Эйнштейн сказал: «Только две вещи бесконечны: Вселенная и человеческая глупость, хотя насчет первой я не уверен». У меня есть один принцип: никогда не спорьте с идиотами, потому что вам неизбежно придется опуститься на их уровень, а там они задавят вас своим опытом!

Бывает так: чем тяжелее условия, тем лучше сотрудник работает. Но это тупиковая ситуация. Такие люди мне не нужны. Есть люди, которые хотят быть винтиками, просто крутиться на своем месте, им «по барабану», что там происходит вообще. Это тоже путь в никуда.

У меня есть такая система: человек «вкатывается» в работу, я сразу договариваюсь с ним: вот это ты делаешь и мне показываешь, мы вместе корректируем, делаешь дальше, корректируем — дальше. Если ты три раза подряд приносишь, показыва-

ешь работу, и я не делаю ни одного замечания — можешь уже не приносить. Приноси, только если у тебя возникают вопросы. Представляете, какой стимул! Заслуженная свобода. И мне спокойно, если он три раза прислал то, что я не поправил при всей своей въедливости. Все, он уже понял, чего я от него хочу. И он переходит из режима согласования в режим отчетности. Это ли не мотивация? Отличная нематериальная мотивация. Человек расцветает. Дальше он уже начинает сам присылать тебе новые идеи, не из-под палки, а потому что хочет ими с тобой поделиться.

Важнейшая тема в работе с персоналом — это предотвращение воровства! Я глубоко уверен, что в каждом случае воровства есть определенная вина непосредственного руководителя. Если не хочешь, чтобы у тебя воровали, — создай систему контроля и атмосферу, при которой это сделать будет максимально сложно. Нельзя искушать сотрудников потенциальной безнаказанностью! Если есть безнаказанность, честный человек начинает ощущать себя дураком...

И еще в управлении людьми необходимо каждый день доказывать им свой профессионализм и свою компетентность. Это не значит, что надо всегда выигрывать в дебатах, спорах и мозговых штурмах. Но очень важно, чтобы сотрудникам было интересно ваше мнение как профессионала, а не как начальника.

Как это ни удивительно, сегодня снова в управлении людьми на первый план выходит идеология. Потому что это единственное, что может удерживать вместе компанию. Идеология становится скелетом сети, потому что это единственные «проводочки», которые соединяют сотрудников компании с нами. В любой момент кто-то из конкурентов может предложить большую комиссию и зарплату. Но ведь они не уходят и не уйдут. Если мы будем укреплять идеологию, правильную, взрослую, умную, светлую, — нам не будет равных. Но она не может основываться на лжи. Поэтому наш главный принцип — это честность.

И. Алиев

Всегда есть такие люди, которым «по барабану», что они делают. Они будут бросать зерна в мерзлую землю, абсолютно точно зная, что они никогда не взойдут, и будут выпускать отвратительный брак на заводе, понимая, что это никому не нужно. Но если сравнить человека, который работает и знает, что его труд нужен, но при этом у него нет «мерседеса», и человека, который имеет «мерседес» и при этом знает, что его труд никому не нужен, то с точки зрения здоровья психики для меня как для кадровика первый всегда здоровее. Я не видел человека, который бы сошел с ума оттого, что он тяжело работает, но у него нет «мерседеса». Но людей, которые сходили с ума оттого, что у них есть «мерседес», но при этом никому не нужна их работа, я видел, они становились наркоманами или пьяницами. Поэтому привлечь людей интересной, полезной работой — для меня это очевидное решение.

Система продаж

Всеволод Иванов привел с собой великолепную команду — абсолютно не теоретики, люди, которые вообще ничего не знают про страхование.

Для тех людей, которые были внизу, они несли полную ахинею, как я сейчас понимаю. Но те люди испугались так, что начали хоть в какую-то сторону двигаться. Они поняли, что если таких фанатиков, сумасшедших людей набрали, то в системе продаж точно будут изменения.

Д. Хачатуров

В. Иванов

Реорганизация региональной сети и построение системы продаж — это огромный бесценный опыт, и мало у кого он есть. То есть он может быть только в трех компаниях: в Почте России, Росгосстрахе и Сбербанке. Мы эту реорганизацию сделали, притом что страхование — более сложный, в десятки раз более сложный бизнес и менее выгодный, а продажи страховки по сравнению с продажей кредита — это просто небо и земля. Здесь вам надо убедить человека, что он должен отдать вам деньги ни за что, за обещание выплатить возмещение при страховом случае, который то ли будет, то ли нет. А в банке вы сами ему даете деньги. То есть это ментально абсолютно разные вещи, соответственно, для этого необходимы разные навыки продаж и разные уровни продавцов. В страховании должен быть более качественный тренинг.

Н. Крайнова

Сева Иванов на первых порах был очень легкий, он на тот момент разводился с женой, все требовал, чтобы его застраховали от неудачного развода. И давайте такой риск придумаем, давайте правила мы такие залицензируем. Тогда проводилось много каких-то учеб, тренингов, агентскую сеть создавали, спорили очень часто, очень много длительных совещаний проводили. Спорили постоянно, но в основном по-дружески, не очень нервно.

Р. Минасбекян

Сейчас странно это говорить, но можно утверждать, что мы тогда очень многое понимали. Имели право не понимать, но основные вещи мы тогда уже поняли. Поняли,

что надо обучать людей, что нам нужен сильный бренд, что нам нужно сильное урегулирование убытков, поняли, что нужно развивать сеть, именно продажу. Понятия «продавец» в Росгосстрахе не было. То есть вопрос, кто занимался продажами, вызывал недоумение. Такой линии нет в руководстве, есть страховщик. И все. Он андеррайтер, ну и, собственно, он осуществляет продажи.

А. Судаков

Конечно, грандиозная вещь была связана с организацией каналов продаж. Тут тоже случались победы и поражения. Команда Севы Иванова, пришедшая на организацию каналов продаж, конечно, сильно помогла. Довольно четко, может быть с небольшими изъятиями, структурировали знания о продажах. Они просто сказали, что такое прямые продажи, что такое агентские, что такое партнерские продажи, как должна работать система поканальных продаж — они ее принесли как идею, как методологию и внедрили. Самостоятельно Сева сделать этого не мог, поскольку внедрять ее нужно было по-русски: «мечом и оралом», кнутом, пряником — в общем, всем арсеналом, присущим советскому руководителю.

До нас в Госстрахе, да и в других компаниях, система продаж делилась по видовому принципу. Не прямые продажи, не офисные продажи, а департамент автострахования. Считалось, что это и есть организация системы продаж. А после Росгосстраха чуть ли не во всех компаниях была внедрена канальная система продаж. Мы внедрили в Росгосстрахе маркетинговое понимание продажи, мы его наложили на страховую почву, описали всю методологию, в том числе и методологию агентских продаж. Агенты-то были всегда, но методологически они не были описаны. До этого все занимались всем — и продавали, и убытки урегулировали, и базы договоров вели, и пол подметали. Там был миллион вопросов. Но главную методологическую базу, методологическую основу, понимание канальной системы продаж — все это привнесли новые продавцы. Была создана система управления продажами через каналы. Был большой проект: поставить, помимо агентских, офисные продажи, ведь у нас же была задача — 10%, кровь из носа, продать напрямую, через офисы. И мы эту планку превысили.

Г. Гальперин

Все абсолютно четко понимали, что в системе должны быть правильные продавцы, люди, которые «заточены» под продажи, которые приносят деньги. Так что без серьезного продающего блока в центральном офисе было не обойтись. Всеволод Иванов его создал и возглавил. Я считаю, что Сева Иванов — очень серьезный, хороший специалист. Он очень сильный продавец. Он со своей командой сделал достаточ-

но много для построения системы продаж, я к нему очень хорошо отношусь. Он сыграл серьезную роль в Росгосстрахе.

Мы в то время росли по сборам на 20, 30% в год. В такой системе это невозможно без больших вливаний или серьезных изменений. Для того чтобы этого добиться, мы внедрили массу новых продуктов. В процессе, помимо продавцов, участвовали практически все сотрудники компании. Все мы ездили по регионам и рассказывали про продукты. Помню, как в Саратове я давал целую пресс-конференцию по продажам новых продуктов, хотя вроде меня эта тема вообще не касалась. Мы выполняли функцию внедрения, а Сева Иванов эти предложения разрабатывал, это были его предложения. Ну, иногда не все бывало гладко, а иногда шло достаточно неплохо.

Особо продавцы концентрировались на крупных регионах. Это всегда были Москва и Московская область, Питер, Краснодар (ему уделялось много времени), Татарстан, Башкортостан. Много работали с Дальним Востоком. Дальний Восток в России как был неуправляемый с царских времен, так и остался. Иногда кто-то залетает из Москвы и думает, что он управляет Дальним Востоком, но это неправда. Дальний Восток — это всегда беда. Найти правильных людей на Дальнем Востоке для управления филиалом и организации продаж всегда было сложной задачей.

И. Михайленко

Когда я возглавлял Страховой блок, вряд ли можно было ожидать каких-то результатов, связанных с увеличением доли на рынке, без реформирования самой агентской сети. То есть были проблемы, связанные со средним возрастом людей, с их мотивацией продавать новые продукты. Усилия Севы Иванова и его людей были в основном направлены на то, чтобы завоевать рынок ОСАГО и установить правила игры в области продаж — создать прозрачную и стандартную систему мотивации для агентов по всей системе, разработать механизмы по набору новых агентов.

В. Иванов

Не было ни подразделения, ни термина, ни продаж, ни клиентского обслуживания — вообще ничего. Была дивизиональная структура по видам страхования. Были агенты, тысяч шестьдесят, которые ходили по домам и собирали взносы еще со времен Советского Союза. Мы сами видели взнос с 1974 года по 50 рублей в год за дом. Идет денежная реформа — все равно 50 рублей за дом, потом еще реформа — все равно 50 рублей за дом, и вот эти 50 рублей за дом — с 1974 года до 2002-го. Человек (а может, уже и дети этого человека) даже не понимает, за что он платит. Агент по привычке ходит и берет 50 рублей. То есть ни продаж, ничего. Сборы какие-то, подати. Но зато 18 или 20 миллионов таких взносов по 50 рублей за дом.

У меня всегда было чутье, что сделать, как сделать. Я могу в любую компанию (даже в крупный банк) прийти и через неделю нарисовать ее структуру, какой она должна быть. И в конечном виде она не будет сильно отличаться от того, что я нарисую. Я предложил Данилу создать подразделение, отвечающее за продажи, которое будет разделено на корпоративную и розничную части. Розничная часть будет иметь пока-нальное построение: агентские продажи, офисные. Уже тогда я разделял агентские, офисные, партнерские продажи. Корпоративные продажи — на продажи ключевым клиентам, продажи среднему бизнесу и малому. И в малом бизнесе продажи тоже разделяются на агентские, офисные и партнерские.

Помню, мы бились с McKinsey: они говорили, что в Росгосстрахе никогда не будет офисных продаж, которые очень серьезную экономию давали, потому что агентское вознаграждение достаточно высокое, а офисное — нет. В итоге нам удалось завести на офисные продажи больше 15% розницы. Спорили с McKinsey просто до хрипоты, меня Данил поддерживал, что их надо создавать, что будут приходить в офисы за ОСАГО, и не надо за клиентами бегать. Собственно, это в итоге принесло огромные деньги.

Я предложил сделать управленческую структуру, которая, чем ниже спускаешься, имеет меньше управленческий аппарат и больше «полевых» людей. Я предложил введение продуктов через Продуктовый комитет, поскольку считал, что это должны делать люди, которые отвечают за продажи и за продукты. Но это было уже позже.

В течение года я нанял людей. Данил признавал, что это была лучшая команда, которую он видел, с точки зрения развития бизнеса. Мы выходили за рамки построения продаж, углублялись в стратегию развития компании. Первый огромный проект, который я сделал, — реорганизация агентской сети, которая включала в себя классификацию агентской сети, где агенты делились по профилям. Провели категоризацию всей агентской сети. Были введены статусы агента первой, второй, третьей, четвертой категорий, в зависимости от этого у них менялись комиссионные вознаграждения. Туда же входила система наставничества, когда мы прикрепляли молодых агентов к пожилым, потому что средний возраст агентов был 58 лет, средний взнос — примерно 150 рублей на договор. А надо было сделать, чтобы средний взнос был 1500 рублей, а средний возраст — 45 лет. Требовалось обновить агентский корпус без потери портфеля.

Мы разбили всю страну на участки, каждый агент знал, сколько на нем квартир, сколько домов, сколько это должно стоить. Начали обучение, были разработаны тренинги по продуктам и общие агентские тренинги. Мы работали с кадрами вместе, начали со школы страхового агента, обучали по 15 тысяч человек в год. Они же на самом деле продавать не умели, мы их учили тому, что такое «поля» и воронки продаж, давали им весь инструментарий. Как результат у нас началось обновление агентского корпуса. Мы понизили средний возраст агентов до 48 лет.

Обновление сети и построение системы продаж включало в себя пять подпроектов, их реализация заняла у нас три года, а в 2005 году продажи в Росгосстрахе уже были системой, и она сама работала. Всего у меня проектов этих было штук двадцать пять — по офисным продажам, по ОСАГО и много других. И если б не Данил, я бы ни один проект не защитил и никуда не провел бы.

Мы все время боимся, что люди разбегутся, а на самом деле, особенно у советских людей, инертность очень большая. В Штатах люди меняют место жительства в среднем 6–8 раз за свою жизнь. У нас — один, и то в Москву иногда. А в основном все живут оседло, консервативно. Трудовая книжка у человека в Росгосстрахе, он 30 лет проработал здесь и не знает жизни, кроме этой. То есть инертность. И это был одновременно плюс и минус Росгосстраха.

Мы почему-то изначально верили в силу бренда Росгосстраха. И она действительно была большая. Сколько раз я снижал комиссионные вознаграждения агентам, сколько я переводил бизнес на офисные продажи, сколько мы запускали продуктов, которые были более дорогими, но система все равно сохранила устойчивость, люди не разбежались. Мы всегда доказывали агентам, что вот ты сейчас продаешь на 50 рублей, получаешь 30% комиссионных, и у тебя получается 15 рублей заработка. Но вот мы тебе даем продукт «Росгосстрах-Дом», он стоит 1200 рублей, ты будешь получать 15% комиссионных, но в итоге твой заработок будет в 10 раз больше. И они стали зарабатывать больше с нами и с нашим брендом, хотя при этом всегда грозились уйти в другие компании. На самом деле ни разу эта угроза не осуществилась.

Мы внедряли новые продукты, новую систему продаж, систему мотивации, обучения, корпоративной культуры, лично ездили по всем регионам, мы все болели нашим делом, верили в него и заставляли их верить. Помню горящие глаза сотрудников в Башкирии. Там просто люди поняли, что пошла «движуха», что они могут зарабатывать, что будут самой лучшей компанией.

Со временем, по мере того как мы строили систему продаж, у меня появились визави в регионах, замы директоров филиалов по продажам. Директора сначала поставили на продажи своих родственников и друзей. Мы их обучили, потом поменяли процентов шестьдесят. Общение с регионами дало нам очень много, потом мы уже не боялись ничего. Мы знали, как ответить на любой вопрос, поскольку сами всё это придумывали и внедряли. Система настолько огромная, что там уже существует многообразие вариантов. Какую бы безумную вещь ты ни придумал, кто-то ее уже сделал. Придумал, например, что можно продавать пять страховок для коттеджей в день, ты можешь найти из 53 тысяч агентов человека, который может продавать пять коттеджей в день. Берешь его за шкуру, притаскиваешь, сажаешь 5 тысяч человек руководителей филиалов, их замов и менеджеров агентских групп. Он им рассказывает, как продавать пять страховок для домов в день. А они с открытыми ртами смотрят, и возразить им нечего, вот вам человек, он зарабатывает 5 тысяч долларов

в месяц, он продает пять «домов» в день. Вот чего можно достичь. Человек работает в Мордовии. Пожалуйста.

Я предложил, а Данил согласился, что надо активизировать страхование имущества физических лиц. Для этого была разработана продуктовая линейка «Дом». Была сделана оценка «полей», мы активно использовали агентский корпус с точки зрения получения информации о недвижимости на территориях. Когда у вас 50 тысяч агентов, они могут посчитать все дома в стране. Было посчитано все до дома, а «поле» разбито на сектора. У каждого был план, сколько надо посетить домов (воронка продаж), сколько из них должны согласиться на страхование, сколько должны согласиться на перезаключение договора страхования, — вот это все мы и старались сделать. Ежедневно контролировали воронку продаж, если видели больные места, туда выезжали и помогали.

Я создал систему оперативного маркетинга. Сотрудники должны были собирать информацию «с полей», разрабатывать и дорабатывать документы, потому что тот же «Росгосстрах-Дом» подразумевал создание продуктовой линейки. Необходимо было делать описания продуктов с материалами, потому что страховщики — они только свои функциональные обязанности выполняют. А все «говорилки», материалы для продаж — это уже по части продавцов и оперативного маркетинга. Все вместе работали со специалистами по видам страхования, и в итоге на выходе они получили готовые материалы для агентов.

Мы перевели Росгосстрах на продажу страховых продуктов, а раньше агенты работали по правилам страхования, каждый раз своими силами делали продукты под клиента. Страховой продукт — это комплексная вещь, состоящая из многих компонентов. У него есть маркетинговая часть: название, план продвижения, позиционирование, целевая аудитория, это так называемый маркетинговый блок. Есть функциональный блок — то, что делают страховщики: актуарные расчеты, тарифы, прогноз по убыточности и так далее. Есть финансовый блок — это прибыли и убытки, срок окупаемости. Юридический блок — все договоры, клиентские соглашения, полисы и все остальные документы. Блок продаж готовит каналы продвижения, обучает продавцов, операционный блок занимается вводом данных и учетом договоров в системе. Для хорошего результата требуется совокупная работа всех этих подразделений, а на выходе подразумевается появление сбалансированного, востребованного рыночного финансового продукта, по которому можно предсказать финансовый результат. Продукт должен быть юридически чистым, под который никогда не подкопаешься, при этом с подготовленной системой продаж, а главное, с подготовленной операционной системой и логистикой.

Продукт важен тем, что его легче продвигать и доходчиво объяснять его достоинства клиентам. Клиент покупает не кусок мрамора, вырезанный по технологии одного резца с тиснениями, он покупает слоника. Это надо назвать «слон», «слон из мрамора».

А правила страхования — это не язык клиента. Мы не можем по телевизору продвигать правила, мы не можем продвигать их в рекламных материалах. Мы можем продвигать «Росгосстрах-Дом», когда ты платишь и у тебя дом застрахован от таких, таких, таких рисков. Это те же правила страхования, но «завернуты» в язык, который понятен клиенту. На этом языке клиенту можно рассказать о преимуществах страхования.

Есть некоторые проекты, когда очевидно, что надо делать. При реорганизации агентской сети понятно: вот у вас старые агенты носят по 50 рублей — необходимо, чтобы они были молодые и носили по 1500 рублей. Дальше просто нужно «нарисовать», как это сделать. Еще один проект — «Дом», например. Все компании понесли каско автотранспорта и уходят в минус по финансовому результату, а у Росгосстраха есть возможность компенсировать потери, пусть это тяжело, но реально компенсировать их более выгодным видом страхования — страхованием недвижимости, которое очевидно надо продвигать на рынок. Люди не понимают, что такое правила страхования, поэтому они платят по 50 рублей. Это же вообще ничто — это просто подарок, налог. А им надо объяснять, что есть дом, что есть риск, ты получаешь полис — и ты защищен от опасности Росгосстрахом. На такие проекты у меня чутье хорошее, здесь я почти не ошибался.

А. Коростелева

Наш успех зависит еще и от того, какие нам ставят планы. Было время, когда нам давали завышенный план «Звезда», мы его так называли. И тогда мы его, как правило, не выполняли. Просто он был невыполнимым. Это один из моментов, когда я очень много спорил с Всеволодом Ивановым. Он обижался на меня, сердился очень, иногда даже не разговаривал. Но я с ним спорил, с его работниками, специалистами, начальниками отделов тоже спорил. Я всегда говорила: «Хорошо, мы, конечно, понимаем, что должен быть всегда шаг вперед. И планы не могут быть легкими. Я тоже это как руководитель знаю, но они не должны быть и планом „Звезда“, то есть планами, про которые заранее понятно, что их не выполнишь, обоснованно не выполнишь». Это бьет по рукам, по голове, по мозгам, по психологии, по всему бьет. План не должен быть заведомо невыполнимым. Эта безысходность наносит вред бизнесу. Вот почему я придаю огромное значение правильному и обоснованному планированию.

И. Тимофеев

При первой встрече Данил Эдуардович у меня спросил: «Вы имеете какое-то представление об агентской сети?» Когда я работал в «Касперском», у нас имелось большое количество точек продаж, но, конечно, несопоставимое с тем, что было в Росгосстрахе, — на два, на три порядка меньше. Тем не менее его это не смутило, что-

то он во мне увидел, какой-то потенциал. Потом он мне коротко рассказал о том, что необходимо сделать, какая поставлена задача, показал вектор, наверное, на десятилетие сразу. К тому, о чем мы с ним тогда говорили, я подошел через пять лет, фактически это был заказ на развитие финансовой компании, а не на развитие Росгосстраха. Он сказал, что агенты должны продавать всё. Сегодня это полисы, а завтра — что-то другое. И агент — это универсальная единица.

Речь шла о двух вещах сразу. Первая — развитие агентских сетей. И второе — развитие каналов вообще. Клиент привязан к агенту, а Хачатурову было необходимо, чтобы клиент принадлежал компании. Важно, чтобы клиент был ориентирован именно на Росгосстрах как на поставщика услуг, а не на агента, который приходит и что-то предлагает. Я понял два основных принципа и дальше в своей работе всегда им следовал: агент должен продавать все, а мы должны стать универсальной компанией, которая в будущем сможет продавать банковские ссуды или еще какие-то сопутствующие услуги.

Когда ставится задача такого уровня, решений может быть много. Как привязать клиента? Мы это делали за счет того, что переводили продажи в офисы, общались с клиентом дистанционно, в том числе и с помощью контакт-центров, поддерживали с клиентом связь. Тут могли быть и какие-то другие инструменты. Это, в общем, не так важно. Самое важное в бизнесе — это правильно поставленная задача.

Я сразу увидел, что Хачатуров — сильный бизнесмен, потому что он выстроил грамотную стратегию. Все остальное — это тактика. Я всегда считал себя в меньшей степени стратегом. Мне с Всеволодом Ивановым было достаточно комфортно работать, потому что он отработывал свою часть как стратег, я отработывал свою часть как тактик. Он говорил, где мы должны оказаться, а я думал о том, как мы там должны оказаться. Непосредственные инструменты перехода из точки А в точку Б — это была моя задача. Его задачей было показать, где находится точка Б.

А точкой Б, куда нам требовалось попасть, была компания № 1 на страховом рынке, причем не по количеству, а по качеству. Под качеством я понимаю и то, как должны выглядеть люди, как они общаются с клиентами, как должны выглядеть офисы, качество самого сервиса при заключении и сопровождении договоров. В конце концов, страхователю не важна сиюминутная экономия, для него важен результат. Он должен знать, что, если он попадет в ДТП, ему выплатят компенсацию и он сможет привести машину в прежний вид.

Положение Росгосстраха на тот момент было крайне плачевным. Другие страховые компании выглядели, скажем так, более европейскими, там существовали такие понятия, как «продукт» и «красивая упаковка». А в Росгосстрахе были какие-то непонятные перечни, правила, «совковые» бумажки, на которых эти полисы делались. Уважение к страховой компании начинается с полиса, с его вида, с того, на какой бумаге он напечатан, и сколько компания потратила на то, чтобы правильно пооб-

щаться с клиентом, донести до него идею своего продукта. Если это не сделано, то непонятно, что продается, кому продается и кто будет всем этим пользоваться.

Я четко понимал, что нужно предпринять, начиная от самой организационной структуры и заканчивая вознаграждением агента. Понимал, что это целый комплекс мероприятий, которые в конечном итоге должны были изменить самого агента, его образ мыслей, внешний вид, манеру общения с клиентом. Важно, чтобы это не было какое-то «совковое» обслуживание. Образ агента на тот момент рисовался очень забавный — женщина с золотыми зубами, бигудями, в шубе с каким-то облезлым воротником, с кожаной сумкой под мышкой, из которой торчала куча каких-то папок. Она была одета в несколько свитеров, ей было жарко, и она потела. И еще мохеровый берет.

Б. Тихонов

Я пришел в Росгосстрах на должность начальника отдела исследования рынка. Нас тогда интересовало, насколько агентская сеть готова к запуску ОСАГО, потому что этот проект должен был стартовать летом 2003 года. И нам нужно было подготовить сеть к работе с ОСАГО. Первые 2–3 месяца я работал только над организацией агентского исследования. Нужно было со всеми согласовать опросный лист. Причем опросный лист там был не один, их было штук пятнадцать. Требовалось продумать способ заполнения этих листов и способ их доставки сюда. Нам привозили огромные ящики из регионов, в которых были эти анкеты. Мы собрали 11 тысяч интервью практически во всех регионах. Нанимали студентов, которые обрабатывали анкеты, запустили компьютеры, взятые на складах, айтишник написал программу, которая сводила все данные в одну базу. А я потом все материалы анализировал и писал отчет. Вроде бы отчет получился интересный, потом мы очень долго использовали те данные в работе. Исследование повторили через два года. Оно дало нам две вещи: первое — это социально-демографический портрет агента и интерес агента к работе с определенными продуктами, интерес к работе вообще. Мы поняли, является ли он единственным кормильцем в семье или страхование для него только подработка, сколько членов в его семье, каков средний доход агента от работы и так далее. Эти данные можно было смотреть в соотношении с теми продуктами, с которыми они работают, и видеть различия между агентскими группами. И второе — мы задавали агенту вопрос о клиентах, попытались посмотреть на клиентов глазами агентов.

Практически сразу после завершения исследования стало понятно, что нужно строить структуру управления продажами. В центральном аппарате она начала формироваться достаточно быстро. Проект стартовал, когда появились руководители отдельных направлений. Розницей руководил Илья Тимофеев, а корпоративными продажами — Максим Элик. Тимофеев сразу занялся вопросами категориза-

ции агентского корпуса, Элик — вопросами, связанными с построением структуры управления корпоративным блоком продаж. Я выполнял общую административную функцию связи с регионами в этом направлении.

Команду в регионах набирали очень быстро, буквально в течение двух месяцев. Наняли людей, и своих, и со стороны кое-кого. Мы по телефону проводили собеседование с этими людьми, чтобы понять, насколько они профессиональны или боевиты. Потом была ротация руководящего состава в региональных подразделениях, потому что кто-то там сел и понял, что не на свое место, перешел в другие подразделения работать. С заместителями директоров в филиалах по продажам работал я, а Всеволод осуществлял общее руководство. Это были его «визави» в регионах, но чаще всего с ними общался я. Писал для них инструкции, «говорилки», объяснял, что делать в каждой конкретной ситуации. Были письма в регионы, по работе, но с шутками. Я им рисовал картинки, объяснял, что надо размещаться именно в центре города, но «центр — это не там, где Ленин и елки, а там, где центральный рынок». Мне в этот момент было важно, чтобы люди стали читать мои письма, поскольку они были написаны доступным языком и пошагово объясняли, что нужно делать. Я порой специально вставлял в них анекдоты или такие эпитафии: «Там, где брошка, там перёд». Это был эпиграф к одному из моих писем.

К началу ОСАГО у нас была широкая сетка продаж, но это не только мои заслуги, безусловно, все мы делали одно дело. Поскольку сетка была готова, удалось сразу захватить большой кусок рынка и в дальнейшем его удержать. Это дало возможность агентскому корпусу сразу заработать хорошие деньги, а потом на основе новой сети мы смогли стартовать с новыми программами.

Построение системы управления продажами — это создание инструментария, позволяющего улучшить управляемость и повысить объем продаж. Вот две важные вещи, которые этот инструмент дает, если его правильно использовать. Для того чтобы создать систему продаж, мы структурировали, формализовали все действия, ввели инструкции, провели обучение, а после этого просто нужно выполнять эти действия в промышленных масштабах, вот и все, — нужно пошаговое выполнение инструкций плюс отчетность и контроль. У нас было много программ по продвижению различных продуктов или по развитию отдельных территорий. Это «Дом», «Квартира» — имущественное страхование населения, «Большие города», «Возобновление ОСАГО», были программы по страхованию каско. Достаточно много было интересных программ.

И. Тимофеев

Мы с Всеволодом тогда достаточно плотно прорабатывали идеологию того, как должна выглядеть агентская сеть, какие люди нам нужны для этого, провели исследование. Благодаря Борису Тихонову мы тогда узнали, кто же все-таки является страхо-

вым агентом Росгосстраха. Обогадившись этой информацией, мы стали действовать дальше. В первую очередь нам нужна была новая система мотивации, которая могла бы стимулировать людей на продажи, чтобы люди не просто получали свою комиссию, они должны были стремиться двигаться вперед. Эта система основывалась на категоризации агентов. Категоризация проводилась для того, чтобы ранжировать их как специалистов в той или иной сфере. В общем, такая объемная система.

На выходе мы имели четкое представление о структуре всего агентского корпуса. Если сначала это был некий аморфный агентский корпус, просто «агенты», то после того, как я детально проработал и внедрил эту систему категоризации, мы получили четкое представление о том, сколько, кто, как продает, на каких продуктах специализируется и как дальше их можно развивать. Внутри фактически была заложена система карьерного роста, позволяющая набирать агентов, новичков выращивать с нуля и дальше переводить их из разряда в разряд, получая в конечном итоге опытных агентов, способных продавать достаточно много и приносить компании прибыль.

Мы постоянно занимались улучшением системы мотивации. Если нам нужно было продавать каско более активно, мы меняли систему мотивации, ставили доход агента в зависимость от продажи каско. То же самое было, когда внедряли страхование жизни. Мы сказали, что если один полис не продал по «жизни», то получи меньше комиссию по другим видам, или вообще не давали бланков полисов по тем видам страхования, к которым агенты привыкли. Помню, требовалось активизировать работу агентов в городском секторе по продаже страхования квартир. Понятно, что агенты, наверное, не радовались этому, но в целом нам было важно, чтобы мы пришли к нужному конечному финансовому результату. Если хороший продавец, иди и продавай. Мы не ставили каких-то сверхзадач, не вводили драконовских нормативов. Что такое агенту продать один полис по «жизни»?

После введения категоризации агентов мы четко могли отслеживать, какая у них производительность в каком сегменте, какой портфель у агента, и понимать, что задачи, которые мы ему ставим, реально выполнимы. Цель должна быть достижимой, исполнимой. Я считаю, что если агент называется «агентом-универсалом» и он не может продать один полис по страхованию имущества, тогда он заслуживает того, чтобы его наказали рублем. Соответственно, пусть он развивает свои навыки продавца и продает в конечном итоге то, что нужно компании, потому что компания его поощряет как раз тогда, когда он все делает правильно, то есть так, как нужно компании.

Кроме категоризации, была создана система обучения. Мы с коллегами разработали специализированные курсы для агентов, чтобы они могли нормально разговаривать с клиентом, чтобы они понимали, какие ошибки не надо делать, когда ты клиенту что-то предлагаешь. Появилась структура управления агентским корпусом, которая включала менеджеров агентских групп. Это так называемые МАГи — вол-

шебники, которые должны были преобразить компанию именно в части агентского корпуса. На тот момент в агентствах работали сотрудники, которые осуществляли только учетные функции, по сути, это было похоже на работу экономистов. У них не было четкого понимания, что нужно сделать для того, чтобы выполнить плановые показатели. На их место мы готовили людей, которые могли бы не только оперировать цифрами, но и понимали, где можно взять клиента. Фактически новые МАГи отвечали за развитие агентской сети на конкретной территории.

В 2003 году вводилось ОСАГО, и первую половину года мы активно работали над развитием продаж по этому виду, в то же время мы внедряли МАГов (менеджеров агентских групп) в регионах. Краткосрочной задачей было быстро научить агентов продавать ОСАГО так, чтобы взять максимальную долю рынка. Параллельно мы экспериментировали: провели несколько пилотных проектов, в которых детально обкатали концепцию внедрения МАГов, посмотрели результаты. Сложность задачи заключалась в том, что необходимо было ввести МАГов в агентства, не имея дополнительного бюджета, то есть фактически весь их фонд оплаты труда возник из того, что у новых агентов немножко «откусили» комиссию. В общем, это немного цинично, но система, которую я с коллегами разработал, позволила нам сделать так, чтобы лучшие агенты действительно стали зарабатывать больше, и при этом мы еще смогли внедрить МАГов за деньги тех, кто работал плохо. По сути, с минимальными инвестициями мы ввели целый корпус линейных руководителей агентов, их было порядка трех тысяч человек на старте. Считаю, что это серьезная задача, и она была нами успешно выполнена.

Набор агентов — это тоже была задача МАГов. Работа с агентами подразумевала постоянное обновление агентского корпуса, система категоризации была нацелена на то, чтобы «вымывать» агентов, работающих плохо. И задача МАГа была в том, чтобы постоянно поддерживать необходимую численность группы: тех агентов, которые отработали уже около полугода, и, по мнению МАГа, отработали плохо, просто меняли. МАГ должен был искать агентов, понятно, что департамент работы с персоналом ему в этом помогал, проводил кампании по набору агентского корпуса.

В офисном канале продаж решали смежную задачу (как раз то, чего хотел Хачатуров) — привязать клиента к компании. Изначально Всеволод Иванов предложил идею поканального развития продаж, что и было основным драйвером в реализации всей дальнейшей стратегии компании, в том числе в сокращении издержек. Потому что офисный канал в долгосрочный период менее затратный, чем агентский. Переводя часть продаж в офисный канал, мы получали существенную экономию. Поэтому, запустив проект с реформированием агентской сети, я плавно перешел на работу с офисами.

В тот момент, когда мы работали над внедрением ОСАГО, тема развития офисного канала продаж была проработана незначительно. В 2006 году мы приступили

к повышению эффективности труда менеджеров по офисным продажам, в том числе и к автоматизации их работы. Когда внедрялось ОСАГО, это просто были люди с ручкой, которые сидели в офисе и выписывали полисы. А когда компания реализовала операционную стратегию, мы провели реформу офисов продаж в части повышения их производительности, обеспечили все офисы элементарно необходимой техникой — принтерами, компьютерами. Потому что, к сожалению, на тот момент, наверное, половина офисов этой техники не имела.

В. Иванов

Источники успеха наших проектов — это, во-первых, чутье; во-вторых, знание; в-третьих, возможность корректировать принятые решения, поскольку Росгосстрах — система инертная. Например, та же реорганизация агентской сети. Сперва проект проводился в трех регионах, потом — в 26, потом везде. После трех областей уже не было риска, так как в этих регионах мы устранили все лишние расчеты и лишние шаги. Поняли, что и почему агентам не нравится, сделали так, чтобы у них не падала комиссия. Все основные проблемы устранялись в пилотных проектах. Главное было — общее направление правильно выбрать.

Риск существовал бы, если бы я уволил всех агентов и начал нанимать новых. Это, конечно, безобразие. А когда ты к бабушке приводишь молодого агента, с которым она пополам делится комиссионными, потому что сама ходить по клиентам уже не может, риска развалить систему нет никакого. При этом на новых страховых продуктах комиссионные вознаграждения уже в три раза больше, в итоге и бабушка получала больше, и новый агент имел доступ к ее «полю». А потом, когда она уходила на пенсию, оставался человек, сменивший ее, и пусть эта замена длилась почти год, зато она проходила безболезненно, без потери «поля».

Г. Папаскири

Был такой период, когда руководители продаж говорили: «Зачем нам нужно подразделение в каждой деревне? Давайте от этого откажемся». По пути сокращения сети ни в коем случае нельзя идти. Должна быть система продаж, структурные подразделения должны существовать постоянно, чтобы человек знал: это подразделение существует, в моем районе есть агентство, в которое я всегда могу обратиться. Как только объединяешь агентства, суммарный объем падает. Если ты сумел создать подразделение, надо его поддерживать. Если оно начинает плохо работать, то, как правило, это результат плохого управления, плохого руководителя. Поэтому там просто нужно менять руководство, не ликвидировать весь офис, а просто иначе строить работу.

М. Элик

Я пришел на должность руководителя отдела по работе с банками и финансовыми институтами в Блоке продаж, а несколько месяцев спустя уже стал руководителем управления по работе с корпоративными клиентами. В плане корпоративного страхования нельзя сказать, что в Росгосстрахе ничего до нас не было. Работа с юрлицами была, но эпизодическая, фрагментарная. Где-то она была более-менее налажена, где-то ее не было совсем. Вообще по рынку страхование юрлиц было слабое. Шел 2002 год, в экономике ситуация была средняя, хотя и не самая плохая.

Мы начали выстраивать систему продаж и систему разработки продуктов в 2002 году. Я пришел в конце апреля — начале мая 2002 года, начал сразу работать по банкам, с АИЖК начали сотрудничать. На меня наваливали работу с почтой, разные проекты-идеи, которые к тому времени не получалось реализовать. И плюс параллельно через два месяца я начал готовить проект по построению системы корпоративных продаж. Стал писать методички по идеологии и тактике продаж корпоративным клиентам, по тактике работы с ключевыми, наиболее крупными страхователями. Я сам при этом занимался продажами, всегда был (и остаюсь сейчас) продающим методологом и организатором.

Мою функцию можно обозначить как бизнес-девелопмент. Я постоянно занимался строительством систем продажи, написанием всех документов по структуре этих систем и методологии продаж, подготовкой тренингов и разработкой мотивации. Потом все это выстраивал, контролировал и параллельно продавал страховые продукты.

Понятие «продажи» достаточно широкое. Если говорить про меня, то я выписыванием полисов никогда не занимался, я привлекал клиентов-партнеров и организовывал работу с ними. Это касалось крупных партнеров — банков, всех федеральных компаний, крупнейших автодилеров, ну и на мне была методологическая, организационная и системная работа по всей стране. На старте мы были аккредитованы в одном-двух банках, а сейчас аккредитованы во всех.

Сперва у нас страхование делилось на продажи и андеррайтинг (так называемый страховой блок), причем продавцы отвечали за объем сборов, а андеррайтеры — за убыточность. В филиалах был зам по продажам, он отвечал за объем премии и за затраты на продажу. Отвечал за работу с агентами, офисы продаж, работу с юрлицами. А зам по страхованию отвечал, соответственно, за финансовый результат по страхованию и за убыточность. Потом была введена поканальная система продаж, когда руководитель канала контролирует и сборы, и финансовый результат. Это означает, что у руководителя канала в подчинении и продажи, и андеррайтинг. При новом построении бизнеса я стал отвечать за работу с партнерами — это банки, автодилеры, лизинговые компании, брокеры и страховые посредники. Потом, помимо работы с партнерами, ко мне отошло прямое страхование юрлиц, я отвечал уже за два кана-

ла. А спустя еще какое-то время я стал руководителем объединенного блока корпоративного страхования, а за работу с партнерами начал отвечать Дамир Аксянов.

У меня два основных показателя эффективности: выполнение плана и получение финансового результата. Ну и плюс есть задачи, которые актуальны в течение года. Это страхование жизни, еще что-то, развитие продаж на крупнейших территориях. Среди сотрудников канала есть андеррайтеры, у которых функционал один, и есть продавцы, у которых функционал, соответственно, другой. Но у них есть нечто общее, они объединены задачей выполнения плана по сборам и прибыли. При этом наиболее сложные виды страхования (морское, воздушное страхование и ряд других видов) заключены в дивизионную структуру — там вместе сосуществуют и продавцы, и андеррайтеры, и урегулирование убытков.

К продажам корпоративного страхования есть два подхода. Первый — принцип «одного окна», когда у клиента должен быть один аккаунт-менеджер, одно контактное лицо, чтобы вокруг него хаотично не бегали разные люди. Но проблема в том, что продавец не может знать все виды страхования. Максимум — один-два вида. Поэтому он всегда в первую очередь продает то, что знает лучше всего. А у клиента, как правило, несколько потребностей, и ему нужны несколько видов страхования, так что здесь могут быть потери. А второй — «видовой» подход, когда специалист продает только свое страхование, а система продаж строится по видам бизнеса. Когда есть видовые подразделения, они все со всех сторон выходят на одного клиента. То есть выходят с имуществом, выходят с ответственностью, и это, конечно, вызывает большое раздражение у страхователя и конфликты между подразделениями. Такой подход работает только тогда, когда у клиента есть какая-то основная потребность. Это встречается, например, в морском и воздушном страховании. Там есть каско и ответственность морских и воздушных судов, а прочие виды незначительны. Здесь можно объединить андеррайтинг с продажами и получить полную ответственность за финансовый результат в одном лице.

Сейчас мы выходим на новую систему мониторинга продаж. Мы хотим из Москвы мониторить активность сети примерно по пяти тысячам клиентов. Это крупнейшие клиенты федерального и регионального уровней, которых мы хотим обеспечить более качественным обслуживанием и гибким андеррайтингом. Мы хотим видеть все, что делается в сети по этим клиентам. А еще одна тысяча — это крупнейшие клиенты, которые получают наше приоритетное внимание и сопровождение из Москвы.

У нас есть специальная технология продажи страхования ключевым, наиболее крупным клиентам. Функция продавца — это знание. Собственно, большой кусок в этой технологии — это сбор информации. И я не считаю, что там необходима какая-то специальная служба, которая будет информацию собирать. Это функция продавца. То есть если он этого не делает и не знает, какие люди на предприятии принимают решения, кто акционер, с какими страховыми компаниями они работают, какой внутри

предприятия расклад сил между управленцами, значит, его надо либо этому научить, либо попроситься с ним. А за него это делать невозможно.

Продажа страхования корпоративному клиенту делится на несколько частей. Первое — это сбор информации, второе — это, условно говоря, подготовка предложения, третье — это коммуникация и сама продажа, четвертое — это сопровождение клиента. И в идеале говорят: да, надо эту функцию разделить на различных людей, чтобы информацию готовили одни, предложения готовили другие, продавал третий и сопровождал четвертый. Но в жизни так ни хрена не получается, потому что, как правило, всегда есть свои нюансы, своя конкретная ситуация. На практике так сделать невозможно.

Есть, например, в некоторых компаниях гении коммуникации. Им готовили информацию по людям, с которыми надо разговаривать, давали собранное досье и отправляли на какое-нибудь мероприятие, где целевой человек появляется. Агент знакомился с ним, налаживал контакт, а потом присоединялись профессиональные страховщики.

Если говорить о продавце в широком смысле, он все это должен знать сам и постоянно «держат руку на пульсе». Наш опыт состоит в том, что не может быть какой-то там специальной службы для подготовки продаж. Общение, как правило, выстраивается под каждого клиента. Продавец должен действовать в соответствии со своим функционалом: привлечь страхователя, заключить с ним договор, договор пролонгировать, с днем рождения поздравить, если какой-нибудь убыток случится, помочь клиенту в сборе документов. В общем, функционал понятный.

Сегодня директор филиала отвечает за план, выставленный по всем каналам, всем продуктам, всем видам страхования. У него есть замы, которые отвечают за сборы по соответствующим направлениям, в том числе по сборам с юридических лиц. А сборы по юридическим лицам тоже разбиваются на кусочки. У каждого директора есть заместитель по корпоративному страхованию, который отвечает за сборы премии по юридическим лицам. Причем премию по страхованию предприятий напрямую собирают и агенты, и партнеры, и сотрудники регионального филиала. Так как у нас система большая, все продают всё.

За последние годы в Росгосстрахе я много чего написал и много чего внедрил. Первое — это методология построения системы продаж. И не только системы продаж корпоративным клиентам, я строил и систему партнерских продаж, и работу с банками, с партнерами, с автодилерами. Достаточно много было таких систем, которые я построил от начала до конца. И сам привлек сюда много крупных клиентов.

Г. Папаскири

Мы три раза проводили с разными группами корпоративных клиентов тренинги по введению в страхование. Есть такая компьютерная игра, где ты выступаешь в роли

руководителя страховой компании. В компьютер вводятся данные, задаются разные параметры, и человек просто погружается в страхование, принимает участие в котировке рисков, в тарифной политике, клиент становится на место страховщика. Ему очень интересно, ясно, что такая игра проходит в неформальной обстановке, всем смешно. Мы такие игры с журналистами проводили, чтобы они поняли, что такое страхование. В результате человек располагается к тебе, он трезво подходит к обсуждению договора страхования и не говорит: «Ребята, дайте мне тариф ниже, а то я к конкуренту уйду». Когда человек готов к обсуждению, когда он тебя понимает, это уже 90% успеха, потому что дальше ты всегда сможешь объяснить ему ситуацию или пойти на какие-то компромиссы. Самое главное — это диалог с человеком. Вот и все.

М. Элик

Хачатуров недавно на одном мероприятии сказал: «Ну, я теперь спокоен. Я вижу, что все другое, все стало устойчивым». Действительно, когда мы увидели сеть в первый раз — бегали выдры, полы проваливались. А теперь приезжаешь в филиал и видишь, как все изменилось, как достойно все выглядит. Конечно, это уже другая компания. И я думаю, что он должен быть спокоен, чувствовать удовлетворение от того, что происходит с компанией. Она очень серьезно изменилась.

И. Михайленко

Руководство Блоком страхования — это был, наверное, самый продуктивный этап моей жизни в Росгосстрахе. У меня было все, кроме продаж, — андеррайтинг, урегулирование убытков, актуарные расчеты, методология, вопросы построения организационной структуры Блока.

Начиналось все с того, что в Росгосстрахе было подразделение, которое занималось различными вопросами страхования юридических лиц, было подразделение автострахования, было подразделение, которое занималось страхованием имущества и ответственности физических лиц, включая ипотечные программы. Еще существовал департамент перестрахования и актуарии. Мы потом все это переделали и привлекли туда новых людей. Сперва появилось аналитическое подразделение, потом — Центр методологии андеррайтинга во главе с Евгением Дьяковым. Кирилл Якимичен пришел на страхование имущества юридических лиц и на страхование ответственности. Его брали как человека, который сам хорошо умеет продавать и, соответственно, понимает, что необходимо продавцам для оптимизации продаж. Естественно, он совмещал и до сих пор совмещает функции андеррайтера и продавца. Смена людей была необходимой, потому что требовались страховщики совершенно другого уровня.

И. Михайленко

Когда я пришел, моей первой задачей стало посмотреть на структуру, сделать ее оптимальной и, главное, перетрясти весь кадровый состав, «вливать новую кровь». Потому что у компании «Росгосстрах» была история, связанная со страхованием физических лиц, и фактически отсутствовала история корпоративного страхования. История была, но слабая, никто компанию не воспринимал как серьезного игрока на этом рынке. А для того, чтобы создать имидж профессионального игрока и в клиентской среде, и в профессиональной, нужно было поменять людей, как минимум привлечь новых. Это стало достаточно сложной задачей, потому что бренд Росгосстраха как работодателя в тот момент был не очень сильным, особенно в корпоративном страховании. Кандидаты относились к предложению работать в Росгосстрахе достаточно скептически. Но ситуацию удалось изменить, поэтому своим главным достижением я могу считать создание новой команды, которая сегодня работает и без меня.

Когда я пришел, понял, что в Росгосстрахе огромное количество проблем, и даже неясно, как системный план составить на эту тему. Надо было решить хотя бы основные задачи. И при этом у меня самого представления менялись по ходу дела. Я не мог вначале предположить, что мне придется просто объяснять людям, что такое убыточность, что такое финансовый и технический результат страховой деятельности. Но в итоге мы добились радикальных изменений в области принятия решений, в области андеррайтинга. А это для страховой компании — основа всего.

Дальше мы с Евгением Ивановичем Дьяковым стали совместными усилиями вводить в компании новую систему принятия решений, продумывать взаимодействие с андеррайтерами в региональной сети, ввели определенные стандарты, связанные с профессиональной деятельностью и профессиональными знаниями андеррайтеров, ввели систему тестирования, в рамках которой андеррайтерам присваивались лимиты ответственности.

Е. Дьяков

Однажды Хачатуров мне сказал: «Евгений Иванович, надо сосредоточиться на функциях андеррайтинга». В 2005 году мне было предложено создать и возглавить Центр методологии андеррайтинга, для того чтобы эти функции унифицировать, стандартизировать и оптимизировать. Потому что в компании до того было 7 тысяч человек, принимавших андеррайтерские решения о стоимости страхования. Волосы у меня на голове вставали дыбом: такая вольница — это же рассадник ошибок и коррупции.

Мы тогда выделили функцию предстраховой экспертизы. Ее во всех компаниях слабо понимают. Для многих людей функция андеррайтинга и предстраховой экспертизы — это одно и то же. В этом кроется глубочайшее заблуждение, и оно мешает движению компании вперед. Я эту функцию описал, создал обучающий материал. С тех пор она и вообще методология андеррайтинга живут в компании без меня.

2005-й и 2006-й — это были два ударных года, когда произошло разделение на продажи (блок продаж) и поддержку (блок страхования) и параллельно шел процесс по выделению системы урегулирования убытков. На первом этапе велось только теоретическое обсуждение выделения этой функции. Серьезная заслуга Сергея Хачатурова в том, что произошло фактическое построение системы урегулирования убытков.

Появление продавцов и страховщиков в компании — это плод коллективного разума, потому что все решения такого рода многократно обсуждались на правлении. Данил, если у него есть какая-то идея, считал, что ее надо покрутить, и порой обсуждение продолжалось бесконечно долго. Потом он мог взять паузу, если мы не нашли очевидного, правильного решения, но спустя какое-то время все равно он возвращался к этой теме, чтобы ее добить. И система регионального устройства и управления — это плод коллективного разума.

Потом встал вопрос, связанный с внедрением различных систем мотиваций, завязанных на ключевых показателях эффективности. Мы брали человека на должность зама по страхованию и пытались сделать из него сотрудника, который отвечает за принятие рисков, за финансовый результат. Я занялся системой мотивации, потому что понимал, что нельзя принимать решение, не имея соответствующей мотивации, привязанной к техническому результату компании.

Был еще один крупный процесс, в котором я принимал участие, — это создание системы управленческой отчетности. Исходя из своего прежнего опыта, я объяснял, как правильно понимать, анализировать финансы в страховой компании. Мы всем объяснили, что такое убыточность, и я считаю это одним из самых серьезных достижений. Помню свои первые поездки по стране, когда я сотрудникам дирекции, руководителям отделов и агентств пытался объяснить показатели по отчетности.

Дальше мы сделали сегментацию клиентов по автострахованию, интуитивным путем вводили систему скоринга, которая до сих пор дает хорошие результаты. За счет этого мы достигли приличных показателей в плане убыточности по каско, да и по ОСАГО тоже. Сегментация позволяет оттолкнуться не от объекта страхования, а от клиента. Понятно, что сперва данных по этому вопросу у нас не было никаких.

На актуарную тему я позвал Светлану Голачеву, которую давно знал. На этом моя функция как управленца закончилась. Дальше человек пошел и сделал то, что нужно было сделать. Она провела факторный анализ по портфелю, исходя из тех данных, которые у нас были, начала ориентироваться и отвечать на запросы из структурных подразделений. Когда ты находишь правильного человека, то решаешь все проблемы. Ну не все, но 95% проблем ты решаешь, если человек понимает, что в организации есть внутренний клиент. Моя основная задача состояла в том, чтобы создать такую атмосферу, в которой все друг другу помогают.

К. Якимишен

Большую роль сыграл в развитии компании Продуктовый комитет. Его смысл состоял в том, чтобы создавать новые страховые продукты и контролировать процедуру их создания. Нужно было делать Продуктовый комитет, потому что в компании было очень слабое понимание экономики, а в рамках Продуктового комитета должна была отслеживаться экономика продуктов. Это необходимо, чтобы не сделать серьезных экономических ошибок. Там мы разбирали конфликт между желанием продать и желанием заработать деньги. Со временем, когда все стали лучше понимать экономику, необходимость в таком формате Продуктового комитета отпала. Но изначально, когда в общем хаосе требовалось следить за продуктами, он был необходим. Садилось по 25 человек на заседании Комитета, а план Продуктового комитета формировался фактически по заявкам продавцов, озвучивающих, что им нужно. В целом, я считаю, тогда эта структура была необходима, просто на первом этапе она оказалась немножко тяжеловесной, потом мы ее упростили, в том числе сократив состав. А затем, когда мы перешли на каналную структуру системы продаж, была введена ответственность руководителей канала за финансовый результат, продуктовую политику, и была высказана идея, что Продуктовый комитет в прежнем виде не нужен.

Структуру продуктов страхования каско автотранспорта и недвижимости граждан сложно принципиально изменить, но мы по страхованию имущества внедрили продукты и полисы, которые просты для агентов. Сделали новую систему оценки имущества, это тоже был один из фундаментальных проектов. Создали таблицы, позволяющие определить стоимость квадратного метра помещения в зависимости от типа строений, чтобы мог агент открыть такую шпаргалку и по своему району определить стоимость недвижимости. Этим занимался Дмитрий Маслов и его команда. Задача была такая: нужны продукты, чтобы продавцам было легче продавать. Сначала придумали, потом внедрили.

Мы ставили нижнее ограничение по цене полиса. В любой компании есть себестоимость полиса в обслуживании, и если обработка одного документа стоит 200 рублей, то не надо продавать полис за 200 рублей, его надо продавать хотя бы за 300 рублей. Политика постепенного выдавливания дешевых полисов привела к улучшению финансового результата.

Да, мы потеряли часть договоров. Но одно время в регионах была уродливая система мотивации, когда агента премировали за количество проданных полисов, и они вплоть до сарая все оформляли отдельными договорами. Внедрение нижних порогов цены полиса привело к тому, что они стали записывать в один полис несколько строений. Но это же хорошо, операционистам меньше работы, бумаги тоже меньше расходуется, отчетов в агентствах меньше. Но реально в деньгах, в премиях продавцы ничего не теряли, они все равно росли. А вот с точки зрения экономики компания точно выигрывала, потому что затраты сокращались.

Я пришел к Илье Михайленко на андеррайтинг имущественных видов. В то время он возглавлял Страховой блок, и там было все в одной куче: методология по всем видам страхования, андеррайтинг и перестрахование. Продаж не было вообще. Мне показалось, что здесь нет страховой компании. Из сотрудников — юристы и финансисты, и всё. Весь бизнес строился фактически от «поддержки». Но тогда это «поддержкой» не называли, считалось, что юристы и финансисты — это самая главная сила страховой компании. Но по мере того как приходило понимание, что страхование — это не добыча нефти, что сложно делать бизнес с очень низкой рентабельностью и с очень большими рисками, роль страховщиков постепенно росла. Хотя я считаю, до 2008 года мы были не готовы для какого-то серьезного бизнеса, несмотря на то что он через нас уже проходил. У нас уже было 200 тысяч клиентов из числа юридических лиц.

Мы делали андеррайтинг и тексты договоров, считали тарифы, но не участвовали в подготовке продаж, такого термина вообще не было. В то же время в Росгосстрахе было достаточно много продавцов средней и ниже средней квалификации, которые, как могли, что-то предлагали.

В Росгосстрах приходили целые команды из других страховых компаний. Была команда из Промышленно-страховой компании, была «Сибирь», была команда из «Ренессанса», из «РОСНО» работали люди. То есть здесь сложился такой «интернационал» — все флаги в гости к нам. Здесь было смешение разных корпоративных культур. Компания вобрала в себя несколько культур, которые между собой вообще никак не пересекались, вообще никак. То есть в Росгосстрахе в части работы с юрлицами собрались поведенческие антиподы.

Продажами занимался Максим Элик. Причем 90% времени уходило на продажи через партнеров, потому что это было не то что проще, а эффективнее. Открытым рынком как таковым мы тогда не занимались.

А сейчас у нас есть четкое разделение труда. Мы занимаемся только продажами, только прицельной стрельбой, «поддержка» заряжает — мы стреляем. Разделение на каналы продаж — тоже правильная история. Потому что в партнерском и корпоративном каналах существуют два совершенно разных подхода к технике продаж. Теперь у нас в корпоративном канале фабрика, где подбирают сырье для снарядов, делают снаряды, заряжают и стреляют. По сути, это вертикальная конструкция.

Мы — универсальная компания, причем в большей степени розничная. Мы не можем менять имидж в сторону корпоративных продаж, потому что тогда потеряем самое дорогое, что у нас есть, — розницу. Мы научились работать в этой конструкции и продвигать корпоративное страхование в розничной компании. Мы много потратили времени, чтобы поменять имидж компании в глазах клиентов и посредников. Если раньше брокеры, особенно международные, говорили, что Росгосстрах — это Росгосцирк и туда не надо ходить, то сейчас они относятся к нам совершенно спокойно.

но, отношения отличные, и бизнес к нам идет. Более того, сейчас они говорят: «Мы не понимаем, с кем еще работать, выбрать не из кого, только вы остались». Вот этого имиджа и отношения нам удалось достичь.

Ничего замысловатого в нашем хозяйстве нет. У нас существует управление, которое занимается регионами. Сюда входят поддержка регионов по крупным тендерам, всякие методологические вещи плюс аналитический сбор информации. Мы не отягощаем наших продавцов. И есть поддержка работы воронки продаж по ключевым клиентам, то есть топ-1000 страхователей. Есть то, что отрабатывается внизу, в наших филиалах, по топ-4000. Итого у нас 5 тысяч крупных страхователей. По функционалу здесь мы отвечаем за все. Тысяча делается в Москве, нижние 4 тысячи являются региональными ключевыми клиентами, и они отрабатываются на местах, но мы за этим присматриваем. У нас есть список клиентов, есть воронки активности по каждому из них. Эта технология стара, как мир, в принципе она сходна с агентской технологией. Работать сложнее, чем в рознице, — конечно, не хватает информации, не хватает профессиональных кадров в регионах. В Москве еще можно кого-то найти, причем раньше затащить сюда человека было тяжело, а сейчас очень приличные люди, с именами, готовы работать в Росгосстрахе.

В. Нечепя

В последние годы мы сняли жесткое разделение сотрудников на продавцов и страховщиков-андеррайтеров. Это деление от центрального офиса доходило до каждого филиала и, по сути, раздирало компанию. Разная мотивация сотрудников в одной дирекции, в одном агентстве, страховом отделе, разные задачи приводили (выполнение плана по продажам и обеспечение рентабельности) к тяжелым последствиям.

Многое изменилось за последнее время: построение структуры продаж, мотивация. Сотрудники региональной дирекции, которые осуществляют функцию практического андеррайтинга, которые оценивают риски, равно как и андеррайтеры в центральном офисе, мотивируются прежде всего исходя из выполнения плана по сборам, а не на основании убыточности портфеля. Это кажется парадоксальным и приводит в невероятное оживление западных консультантов, потому что они не представляют, как такое может быть. В западных реалиях андеррайтер есть андеррайтер — человек, который принимает решение, брать риск или не брать, его ничего больше не интересует. А у нас андеррайтинг позволяет очень эффективно управлять продажами и, безусловно, управлять убыточностью, портфелем. Подразделения, которые сейчас есть в розничном канале в центральном офисе, основные видовые департаменты и структуры, которые функционально подчинены им на местах, — это продающие подразделения, которые наряду с продажами выполняют функцию андеррайтинга.

Агентский труд — это женский труд, более 98% агентов — женщины, терпеливые, надежные. И сейчас наш агент — это женщина в возрасте 45–50 лет, имеющая среднее или среднее специальное образование, замужняя, имеющая детей. Я думаю, что состав наших агентов будет омолаживаться. Конечно, хотелось бы, чтобы приходило больше молодых, активных агентов. Есть регионы, средний возраст агентов в которых равен 57–59 годам. Часть этих агентов эффективна, но мы прекрасно понимаем, что возраст свое берет и может привести к сокращению сети. В некоторых местах нам уже сейчас не хватает агентов: есть регионы, в которых надо привлечь несколько сотен сотрудников для того, чтобы мы были полноценно представлены, доходили до каждого страхователя, до каждого рабочего места. Это одна из причин, почему появился «Железный поток» — программа по набору агентов.

«Железный поток» дает нам приток свежих сил. К концу 2011 года мы выйдем на показатель в 57 тысяч активных агентов, имеющих ту или иную категорию. Мы остановили падение численности агентского корпуса. «Железный поток» — это машина по набору и адаптации агентов.

Мы сохраним на ближайшие годы основные подходы к обучению, адаптации, стипендиальные программы для новичков, показавшие свою эффективность. Что-то, возможно, поменяем, но основную модель набора агентов менять не будем. Тот агент, который нам нужен, — универсал, имеющий хорошую мотивацию и трудовой договор с нами. Это нам позволяет более эффективно управлять продажами, агентской активностью. И, к слову, выработка агентов, имеющих с нами трудовые договора, в два раза выше, чем выработка агентов, имеющих договора ГПХ.

Вклад новых агентов является уже довольно весомым. Сотрудники, которые пришли к нам в последний год, показывают очень хорошие результаты продаж. Мы будем активно развивать «Железный поток», подводя агентский канал к массовым продажам страхования жизни.

Мы предоставляем новичкам программу обучения, обеспечиваем всем необходимым, закрепляем человека за менеджером агентской группы, решаем часть вопросов, связанных с оплатой его проезда. Я думаю, что очень важно наличие трудового договора, социального пакета, он очень сильно работает на привлечение агентов, их приход, в том числе из других компаний. У нас есть специальная программа по их переводу, и мы рады тому, что к нам пришли тысячи людей из других страховых компаний.

Для агентов важна надежность компании, ее устойчивость. Все видят, что в Росгосстрахе нет проблем с выплатами. Комиссионное вознаграждение по основным видам страхования является очень достойным, плюс существует система дополнительной мотивации агентов, система премирования за достижение определенных показателей по рентабельным видам, по определенным программам, то, что дает возможность зарабатывать еще больше. Для агентов очень важны изменения, которые

произошли в наших продуктовых настройках, в изменившихся подходах по оценке страхуемого имущества. Мы в последние годы упростили очень многие продукты, процедуры оценки строений, квартир, и это является нашим сильным преимуществом.

Сегодня директор регионального филиала отвечает за выполнение плана по всем видам страхования, включая корпоративные и партнерские продажи через банки и автосалоны. При этом значительная часть корпоративных продаж в регионах — это продажи, которые совершают сотрудники розничного страхования, агенты. Эффективный, успешный, обученный агент должен быть специалистом не только по продажам страхования имущества граждан, «автогражданки» и каско. Мы хотим, чтобы они больше развивали продажи корпоративным клиентам. Подготовленные агенты (а мы хотим, чтобы их стало больше) вполне способны работать с предприятиями.

Программа «Завод», которая появилась в 2010 году, как раз направлена на развитие страхования на предприятиях. Мы должны дать возможность нашей сети работать не только на дачных участках и в жилых микрорайонах, мы хотим, чтобы наши сети были достойно представлены на предприятиях и в организациях. Многие, кстати, и не уходили оттуда. На самых закрытых, оборонных предприятиях, где мухи не летают, ходят наши агенты. Таких примеров десятки.

Это возвращение к нашим истокам, но в новых условиях, с новыми продуктами, новыми технологиями, новым агентским корпусом, новыми системами управления ими и их активностью. Поэтому я уверен, что такое движение будет успешным и «Завод» позволит нам собирать большую часть страховых премий через предприятие, на рабочих местах. Я думаю, программа «Завод» позволит нам сейчас расширить «поле», и мы сможем дать агенту новые возможности, потому что заход на предприятия дает очень большие возможности для увеличения продаж.

Г. Нефетиди

Я сам много продаю корпоративным клиентам. У меня примерно сто клиентов. Когда ты много лет в этом бизнесе и ты порядочен, профессионален, всегда исполняешь обязательства, это уже играет на тебя. Иногда бывает, что ты особо не знаешь людей, а люди идут с тобой на контакт. Ты начинаешь вести переговоры и продвигаешь услугу. Страхование — вещь очень тонкая. Это не бумагу продать. Потому-то здесь степень доверия и неназойливости очень важна. Мы общаемся, разговариваем с людьми, исподволь эта ситуация начинает развиваться и выходит на продажу только тогда, когда клиент созрел. Бывает, дружишь с человеком сто лет и с ним не работаешь, хотя за ним стоит предприятие. Ты с ним общаешься, проводишь много времени, едешь на охоту или рыбалку. Но никогда не торопишь этого человека. Если есть какая-то искра, она всегда зажжется. Нам иногда нельзя проявлять излишнюю заинтересованность. С другой стороны, я не жду, пока к нам придут.

Это все интуитивно. Иногда перегреть ситуацию — значит заранее ее испортить. Многие на этом горят. В ненужный момент завел ненужный разговор. Считаю, что потерял клиента. Во-первых, все руководители предприятий амбициозны до невозможности. Чем меньше предприятие, тем больше амбиций. Так как мы живем на юге, там все генералы и капитаны. Каждый представитель колхоза по-своему Мичурин. Каждый — управленец. Потом, все люди разные. Если человек старой закалки и воспитан на марксистской теории, значит, в разговоре с ним надо быть таким же.

Новые руководители, так называемые инвесторы, ведут себя по-другому. С ними интересней, потому что они больше вникают в тонкость нашей страховой профессии. Их больше интересует оптимизация своего бизнеса, отдача: что они получают на вложенный рубль, в какой ситуации, при недоборе или при полной гибели урожая.

Я считаю, что работа страховщика — это психология и дипломатия прежде всего. Мы всем этим людям и играем, и поем, и свистим. Каждый клиент хочет, чтобы к нему относились, как к царствующей особе. Временами так работать очень тяжело. Ночью тебе могут позвонить и сказать, что у внука клиента отвалился бампер и кого-то надо прислать на ДТП, хотя все написано в полисе и есть правила страхования. Кто-то недоволен выплатами, иногда мы теряем клиентов из-за недовольства обслуживанием. Хотя, сравнивая сервис всех наших конкурентов и партнеров, я могу сказать, что мы работаем на высоком уровне. Это касается как выплат, так и продаж.

К нам часто предъявляют претензии, хотя я не помню, чтобы мы сказали и не сделали. Если у нас выплата в работе, то она в работе. Если мы просим какие-то документы, то мы не просим документы ради документов. Просим то, что необходимо для осуществления выплаты. Такой у нас хлеб. Даже работая с банками, мы не знаем, какую их прихоть выполнить. И по размещению резервов в банке на депозитах, и по взаимному бизнесу, и по агентской комиссии. Все, что угодно, делаем. Каждый раз ты должен выслушать замечания, и не от самого первого лица. Мы, скрипя зубами, берем под козырек и говорим: «Хорошо, сейчас будем делать» — только для того, чтобы наш бизнес процветал и был востребован.

Суть отношений с клиентом и местными властями в том, что есть определенное взаимное уважение. Нужность, необходимость крайне важна. Все-таки мы выполняем очень значимую работу, которая на первый взгляд не всегда видна. Когда у меня спрашивают, сколько денег мы заплатили в местный бюджет, что мы сделали для региона, тогда я говорю, сколько мы выплатили страховых возмещений, а выплачиваем мы много.

У нас есть хорошие аргументы, поскольку по ОСАГО мы выплачиваем в два раза больше, чем вторая после нас компания края собирает премии. Эти деньги работают на территории Ставропольского края. Кто-то их берет наличными, кто-то на СТО несет. Деньги приходят к людям, и те понимают, что мы для них делаем. И это играет свою роль в отношениях с властями.



В. Нечепя

У каждого руководителя филиала есть свои секреты, и мы знаем о них. В разных филиалах наработан очень хороший опыт по развитию бизнеса. Но в целом, я думаю, страхование и управление большими коллективами — это во многом правильная работа с людьми. В первую очередь достигают успеха те руководители регионов, которые понимают это и умело выстраивают отношения в коллективах. Важно все — отношения с властями и местным бизнесом, но успех приходит лишь тогда, когда есть коллектив и есть командный дух, поэтому госстраховский дух необходимо развивать. Во многом те изменения в мотивации, которые мы сделали в последнее время, были направлены как раз на достижение этой цели. У нас новые продукты, новые технологии, бизнес-процессы, очень многое поменялось, но та основа, база, истоки, которые определяли успех компании в предыдущие годы, они во многом определяют ее успех и сейчас.

ОСАГО и система урегулирования убытков

Мы плохо считали, опять это было наше счастье. Просто не умели считать. Не смогли нормально посчитать, что ОСАГО должно убить эту компанию. Потому что если бы мы поверили консультантам, то всё, надо было бы компанию закрывать.

Д. Хачатуров

А. Судаков

Могу сказать, когда я заявил своим коллегам по банку, что перехожу работать в Росгосстрах, очень многие удивлялись, поскольку банки в то время — это были Банки. Это были миллиарды, ресурсы, это был серьезный, большой рынок. А что такое рынок страхования? Все понимали, что нет такого рынка. Собственно, ничего особенного на рынке страхования, кроме «серых» схем и Росгосстраха с миллионами дачных участков, и не было. Но было понятно, что грядет большая революция на страховом рынке. И под эту революцию можно создавать «армию».

В тот момент, в 2002 году, вышел в свет закон об обязательном страховании автогражданской ответственности. Все примерно представляли, что это такое. Главное, что, с моей точки зрения, тогда было понятно — это будет новый страховой рынок. Страхование как отрасль финансового бизнеса в России «взорвется» по объему операций.

В. Иванов

ОСАГО — это был масштабный проект. Открыли около 2 тысяч офисов продаж — стол, стул, человек, который будет продавать полисы ОСАГО. Здесь Судаков очень мощно сработал. Мы начали серию поездок по стране для обучения сотрудников. Объясняли им, как действовать. Облетали за раз по 36 городов, в каждом говорили, что делать, как урегулирование будет проводиться, как продавать, какие комиссии. Этот проект сразу поднял Росгосстрах в финансовом плане, дал средства для того, чтобы серьезно развивать страхование имущества населения, малого и среднего бизнеса.

И. Игнатьев

Данил Хачатуров, наверное, первым на рынке разглядел все те возможности, которые были скрыты в законе о введении обязательного страхования ответственности

автовладельцев. Кроме самого Росгосстраха, ни одна из страховых компаний на тот момент не была в состоянии в полной мере реализовывать этот закон. Данил увидел эти возможности, в течение полутора лет мы очень серьезно готовились к реализации этого закона. Во многом именно эта работа позволила Росгосстраху занять лидирующее место на рынке автострахования и повлияла на организационную структуру компании, на приоритеты в инвестициях, которые мы на тот момент делали. Много денег было вложено в оснащение. Я могу сказать, что в 2002 году центральное руководство Росгосстраха приобрело 10 тысяч комплектов мебели, которые были отправлены в регионы, 7 тысяч компьютеров, потому что на тот момент только в 4 регионах из 89 были более-менее работающие компьютерные системы. В основном работали на «Лексиконе» — это был какой-то позапрошлый век.

А. Телятников

В связи с введением ОСАГО в компании возникли проблемы. Форма полиса, порядок его заполнения, как его продавать и учитывать, правила страхования — все это появилось только в конце мая 2003 года, за месяц до введения ОСАГО. Мы срочно написали софт, в АРМ вписали некий модуль, который позволял печатать полис ОСАГО и учитывать его в системе.

Р. Минасбекян

Мы узнали, что, во-первых, закон об ОСАГО вступает в действие с 1 июля 2003 года и, во-вторых, правительство назначило конкурс по приватизации второго акционерного пакета. Тут началась очень интересная история, потому что мы понимали: если сейчас станем размещаться в телевизоре — начнем поднимать стоимость компании. То есть мы начнем поднимать стоимость компании за свои деньги, за которые мы же должны будем выкупить ее большую часть. А при этом у нас нет времени, потому что надо поднимать бренд для захвата рынка ОСАГО, а к ОСАГО с точки зрения брендинга мы не готовы. Никто не знает, что такое Росгосстрах. Когда я говорил в Москве, что работаю в Росгосстрахе, среди моих знакомых это вызывало просто недоумение, или говорили: знаем, Ингосстрах — хорошая компания. Не Ингосстрах, а Росгосстрах! Росгосстрах? Это который? Это Госстрах бывший. А он что, еще есть? Да, есть. Понятно, что с таким отношением к бренду много мы продать не смогли бы. А времени не было.

На очередном совещании Данил сказал: «Ты понимаешь, что мы сейчас не можем тратить деньги на бренд, чтобы поднять его стоимость и потом за это же еще раз заплатить?» Я ответил: «Понимаю. Но, с другой стороны, мы сейчас не можем ничего не делать, потому что потом за один день не успеем поднять бренд для того, чтобы взять ОСАГО». Он согласился: «Понимаю. Что делать?» Сделали следующее. У меня в каби-

нете висела карта, как у Сталина во время войны. Карта страны со стрелками, где маркером Москва была очерчена в кольцо. И мы начали рекламную кампанию, но не классическую, когда информационная волна идет из центра до границы. А наоборот, с границ, и она должна была «умереть», не дойдя до Москвы. Потому что уровень проникновения информации тогда был другим. Сегодня мы в ту же минуту по Интернету узнаём, что где происходит. Но в 2002 году Интернет был еще слабым, люди получали информацию из телевизора и газет. Так что для людей не существовало того, чего не показывали по первым трем федеральным каналам и чего не было видно из окна машины на Рублевке или на трассе Москва — Шереметьево. А все потенциальные участники и организаторы аукциона жили в пределах Садового кольца с выбросами в сторону Рублевского шоссе и Новой Риги.

И вы удивитесь, но это сработало. Кампания покрыла всю территорию, кроме Москвы. И плоды этого мы пожинаем до сих пор. У нас исторически плохой бизнес в Москве. Просто мы тогда отдали Москву, как Кутузов. Понятно, что есть объективные причины, уровень конкурентности в Москве на порядок выше, чем в провинции, в Москве не было сети. Но имелось много мест, где у нас в 90-е годы сеть рухнула, тем не менее мы ее быстро подняли. А в Москве большого успеха у нас не было. Этот разрыв мы сделали осознанно. Про Москву мы «забыли», и наша коммуникация прекращалась у Кольцевой дороги.

Очень сложно сделать так, чтобы информация из области не затронула Москву, поверьте, это почти нереально сложно, но мы это сделали. В качестве основного инструмента были использованы «наружка» и местная пресса. Пресса не уходит никуда за пределы своего региона, «наружка» тоже не уходит. Местное телевидение использовали, региональные врезки на федеральных каналах — они четко географически обозначены. Вот этими инструментами я и жонглировал.

А. Бирюков

Еще за несколько месяцев до вступления в силу закона мы провели просветительскую кампанию, давали очень много информации, не связанной с Росгосстрахом. Но за этой просвещающей, обучающей информацией всегда стояли эксперты Росгосстраха. Наши новости, листовки, плакаты были нацелены на то, чтобы максимально упростить для людей понимание ОСАГО. Это была большая стратегическая пиар-кампания, которая, кстати, до сих пор продолжается.

И. Игнатьев

У нас огромная, безразмерная страна, и мы должны были оперативно организовать постоянный обмен информацией о том, что происходит на местах, и иметь воз-

возможность проводить единую информационную политику. Департамент общественных связей, который был сформирован в Москве, служил своего рода мозговым организационным центром. Мы сумели в очень короткое время сформировать общенациональную сеть специалистов, создать работающую систему, которая нам позволяла очень эффективно мониторить местную прессу и проводить единую информационную политику, осуществлять очень эффективные с точки зрения стоимости пиар- и рекламные акции. При введении «автогражданки» мы проводили тремя волнами пресс-конференции по всей стране.

Отдел по методологии, который существовал у меня в департаменте, четко разработал систему посланий, написал те заявления, которые следовало читать на местах, прописал весь сценарий проведения пресс-конференции, сформировал методологические рекомендации по оформлению залов и по оповещению СМИ, продумал формат отчетности — как они должны отчитываться об этих конференциях. Был целый пакет с жесткими указаниями по срокам: директорам на местах давалась неделя на проведение таких пресс-конференций. Методологические указания были важны, потому что подавляющее большинство директоров никогда с прессой-то не общались, они ее боялись, поэтому требовалось преодолеть этот страх и заставить компанию говорить единым голосом.

Мы разослали указания в регионы, назначили девочек, которые по сетевому графику смотрели, как проходит акция от Владивостока до Калининграда. Получилась поразительно эффективная кампания: мы потом делали замеры, посчитали затраты — наши, во-первых, оказались несравнимо меньше, чем у конкурентов; во-вторых, что было очень важно, путем таких общенациональных акций мы помогли директорам преодолеть боязнь СМИ. Мы позиционировали Росгосстрах как очень открытую компанию.

Потом возникали неизбежные проблемы с реализацией закона, юридические вопросы появлялись, мы это тоже мониторили, массу проблем снимали. Доброе отношение к региональным сотрудникам, готовность отвечать на вопросы, когда человек моментально по запросу получал ответы, — это позволяло очень эффективно двигаться, самое главное — был сформирован новый системный подход к региональной и общероссийской информационной политике Росгосстраха.

Р. Минасбекян

Западные консультанты нарисовали нам некую картинку. Они считали, что, если застрахуются 50 % автовладельцев, будет бомба. И если мы возьмем 20 % рынка — получится наш план «Звезда». Но я тогда рискнул, несмотря на уважение и трепет перед мировыми консультантами. Мы все-таки заказали свое исследование нашим отечественным консультантам, компании «Дымшиц и партнеры», которую возглавляли два

Михаила — Дымшиц и Рюмин. Тут, конечно, мне помогла профессия номер один — психотерапия и психология. Отчасти потому, что я ничего не понимал в страховании и финансовых услугах, мы решили померить то, что я понимал, а именно психографику. Было ясно, что население страны на тот момент в основной своей массе про страхование ничего не знает и, самое главное, знать не хочет. Их страхование интересует в пятидесятую очередь. С другой стороны, все люди живут в стране под названием Россия, где точно понимают, что такое закон. Но я не знал, каково отношение к нему. И мы тогда сделали теперь уже многим известное исследование. Проверили одну простую вещь — уровень законопослушности граждан России. Для меня это была психографика отношения к закону. И в результате мы узнали, что люди относятся к нему по-разному, но они точно будут его выполнять, потому что они вообще выполняют все законы. Они законопослушные граждане, вопреки всем мнениям о России.

Я был уверен, что это не так. Боле того, я был настолько уверен, что подумал, будто результаты исследования — это ошибка. Мы перемерили и получили те же самые цифры. Для меня, человека, который верит науке, это был факт. Уровень законопослушности в России — больше 90 %, что выше, чем в западных странах. Очень странно, но это так. Дальше на основании исследования требовалось принять решение, и здесь был определенный риск. Не скрою, что червь сомнения у меня был и опасение, что я ошибаюсь, тоже присутствовало. Я решил поверить и пойти.

Понятная реакция международных консультантов. Да, ОК! Улыбнулись. Хорошо. Просто они знают все, сколько людей в Польше пришло страховать в первый год, в Прибалтике. А наш прогноз был в том, что 90 % людей застрахуются уже в первый год. И что мы можем взять долю больше 40 %. Это, конечно же, вызвало у них смех, потому что прогноз полностью противоречил общепринятым профессиональным мнениям. Но он оказался правильным.

Следующий шаг был очень простой. За полгода до вступления закона об ОСАГО в силу все наши основные конкуренты начали рекламные и пиаровские компании, рассказывающие о законе и своих преимуществах. Для меня было очевидно, что чисто физиологически потребитель из двух коммуникаций запомнит ту, которая повторяется во всех рекламных сообщениях, а именно, что закон начинает действовать с 1 июля 2003 года. Вторая же часть коммуникации о конкурентах и их преимуществах в данной ситуации является плохо усваиваемой. И мы приняли в этот период решение не говорить об ОСАГО вообще. Так и сидели «в окопах», не стреляя, как во время капеллевской атаки с командой «Пусть подойдут поближе», пока наши конкуренты за свои деньги пиарили закон об ОСАГО. А вот когда они взяли паузу, не веря, что люди пойдут страховать до введения штрафов, до 1 января 2004 года, мы и грянули из всех орудий, в тишине и громко.

Что было важно? Я знал, какая страховая компания какое рекламное время зарезервировала. Все забукировали место на телевидении на осень, начиная с ноя-



бря. Потому что они жили в России и у них не было исследования по психографике населения. Штрафы за отсутствие полиса ОСАГО начинаются с 1 января 2004 года. Абсолютно логично — с ноября надо начинать потихонечку, и, собственно, люди начнут покупать в конце декабря — в январе. А мы выстрелили в тишине, летом, в июне, врубили по полной.

Аукцион по продаже акций Росгосстраха прошел, контроль над компанией был теперь в руках новых акционеров, мы это ярко отпраздновали, и на следующий день я «повернул ключ зажигания». По-взрослому для того времени «шандарахнули», хотя потратили тогда денег в разы меньше, чем многие до сих пор думают. Но это уже секреты медиапланирования и покупки рекламного времени, про них рассказывать не буду. В результате получился эффект разорвавшейся бомбы. Во-первых — в тишине и громко. Во-вторых — наш ролик полюбили.

У нас уже, конечно, все ролики были сняты, все было оттестировано. У меня уже имелись два ролика под слоганом «Все правильно сделал»: «Чего стоим, кого ждем?» и «Поменять прокладку между рулем и сиденьем». Первый из них стал действительно народным и вошел в историю рекламы в России.

Перед рекламной кампанией мы написали бриф. Он был странный, потому что тогда были в моде большие развернутые брифы на нескольких страницах с описанием целевых профилей. Наш был примерно следующим: «1 июля 2003 года в силу вступает государственный закон „Об обязательном страховании гражданской ответственности автовладельцев“, а государственный закон лучше всего выполнять в государственной компании. Росгосстрах — под крылом сильной компании». И всё. Абсолютно понятно с точки зрения психологии, что одно сообщение усваивается лучше всего. Каждое дополнительное сообщение вызывает резкое падение запоминания.

А. Бирюков

Выход на рынок ОСАГО — это действительно один из исключительно удачных проектов в плане интегрированных коммуникаций. Фраза из нашего ролика «Что стоим, кого ждем?» стала просто крылатой! Я считаю, что это — наивысшее народное признание, когда люди в обычной жизни шутят: «Что стоим, кого ждем?»

Р. Минасбекян

Это был до противности, математически просчитанный ролик, там все было точно выверено. Тщательно продуманную схему заполнили словами, персонажами, интонациями. Немолодой человек на «жигулях» — просчитанная целевая аудитория. Опытный, немолодой водитель — авторитет во всем, что касается автомобилей. Жена, которая пилит мужа, — психографический портрет среднестатистической жены сред-



нестатистического автомобилиста. В России жены пилят большую часть мужчин — таких точно больше, чем непилящих.

Мнение взрослого человека за рулем является авторитетным. Поэтому в ролике с гаражом у нас два водителя: молодой и пожилой. И молодой советуется с тем, что постарше. Ролик «Гараж» пошел первым, это была очень правильная психологическая подготовка, ввод персонажа. Мы сначала показали авторитетного человека. Все знают, что такое в России гараж. Седой, с умным лицом, с промасленными руками человек в гараже — это авторитетный опытный водитель, чье мнение по поводу эксплуатации недорогого автомобиля всегда имеет вес для автовладельцев, он для них лидер мнений. Подобных людей на тот момент в стране было в три раза больше, чем сегодня. Понятно, что ядром целевой аудитории тогда были «жигули» и недорогие иномарки. В этом ролике на одной картинке около десяти раз написано: «Росгосстрах». Он на этикетке, он сзади на плакате, он сверху, он снизу, он на логотипе, он везде написан. Было очень сложно гармонично разбросать все это, чтобы зрителя «не давило» информацией.

Потом мы начали обдумывать слоганы. У нас их было два: «Все правильно сделай» и «Все правильно сделал». «Все правильно сделай» сильно проиграл варианту «Все правильно сделал». Когда ты призываешь к чему-то, у человека это вызывает отторжение. А когда хвалишь за то, чего он еще даже не сделал, у него такая похвала вызывает психологический комфорт. Фраза: «Росгосстрах-авто, все правильно сделал» — она немного не по-русски. Кто сделал? Как сделал? Но нам она очень нравилась на интуитивном уровне.

На Северном Кавказе показывали только клип «Гараж». Потому что жена в Дагестане не может так разговаривать с мужем, он ее за это просто выкинет из машины. Мы сначала и там поставили в эфир основной ролик про жену, которая пилит мужа, и он шел две недели. А потом нам позвонили ребята с Кавказа и сказали: «Вы что, с ума сошли? Лучше вообще не давать никакую рекламу, чем эту показывать. Мы просто себя позорим». И после этого мы там сразу запустили «Гараж».

«Наружка» у нас была простая, «шапочный» логотип в виде двуглавого орла. Где могли, делали его с выносом. То есть головы, короны и края крыльев этого орла выходили за края билборда 3 на 6, когда мы писали: «Под крылом сильной компании», нам было важно показать масштаб компании. Потому что (и тесты это подтверждают) большие размеры вызывают больше доверия. Нам было важно показать, что наш орел больше заявленных рамок. Тогда рекламы с выносом картинки за рамки щита было мало. Мы в этом деле стали одними из пионеров. Нам был очень нужен брендинг, ведь на тот момент логотипа с орлом никто не знал. Это сейчас многие думают, что ему 90 лет. А тогда ему и шести месяцев не было.

У нас работали консультанты, лучшие консультанты в мире. Не только из McKinsey, мы работали со всеми. И они нас многому научили. Во-первых, нам было нелишне

узнать, что такое страхование. Как выяснилось, они это тоже не очень хорошо знали, они скорее знали, как страхование работает. А что это такое, нам пришлось все-таки разбираться самим. Ну и, собственно, что такое ОСАГО, выясняли на примере Восточной Европы, Запада и Прибалтики. Мы поехали по миру и начали потихоньку входить в курс дела. Для нас подготовили большое исследование по стратегии выхода на рынок ОСАГО, оно стоило нам немалых денег. Уже тогда мы поняли, что урегулирование убытков — важнейшая вещь. Если мы возьмем большой кусок рынка, с существующей системой урегулирования убытков нам не жить. За год до введения ОСАГО мы создали с нуля 230 центров урегулирования убытков. Этой сети в истории Госстраха никогда не было, потому что урегулированием страховых событий занимались агентства, а исторически автострахования у Росгосстраха всегда было мало.

А. Судаков

Когда мы начали в очередной раз перечитывать труды McKinsey по ОСАГО, мы подумали: «А может быть, не мучиться? Они на кого ссылаются? Они на Польшу ссылаются. Поедем-ка мы туда и там на месте посмотрим, как все происходит». Но ОСАГО в Польше было введено 30 лет назад, там уже все забыли, как оно выглядело вначале. И в том же отчете, как сейчас помню, мы нашли ссылку на литовский опыт. Там ОСАГО ввели за пять лет до нас. Это уже оказалось ближе и полезней. А давайте туда поедem! Честно говоря, если бы не это решение, в ОСАГО у нас все было бы по-другому. Все было бы значительно хуже с точки зрения старта проекта и его реализации. Потому что мы в какой-то момент поняли, что нам выдумывать некогда, надо уже действовать. Поэтому мы два раза съездили в Литву, посмотрели, как это там делается, и два раза съездили в Польшу. И не буду кривить душой, мы быстро-быстро «срисовали» их опыт в части организации продаж и урегулирования убытков. Развернутая к осени 2003 года система из 300 центров урегулирования убытков по России — это клон литовского опыта. Как должен выглядеть центр урегулирования убытков, мы прямо в Вильнюсе выяснили. Заехали в центр, посмотрели, как построена клиентская зона, как документы переходят на экспертизу, как дальше идут на оценку ущерба и на принятие решения, где, кто, куда должен и не должен ходить. Этот центр был взят как образец, как методическое указание для организации нашей сети урегулирования убытков, мы его описали и отправили в регионы как указание для подбора помещений. И успели. Опыт зарубежных стран спас нас от многих неприятностей.

Смешно было. Мы просто уносили с собой, брали и переписывали литовские бланки, с которых потом делали свои бланки заявления об убытке. Тем более что в Росгосстрахе никогда не было большого портфеля добровольного автострахования. В Ингосстрахе было полегче. Они хотя бы представляли, что такое автомобиль с точки зрения страхования, поскольку у них тогда было много страхования каско.

А в Росгосстрахе этим никто не занимался, существовали лишь точечные, единичные продажи. А нам еще надо было научить тех же самых агентов заполнять полис. Они на него сперва смотрели как на что-то фантастическое.

1 июля 2003 года в 9 утра во многих офисах продаж стояли очереди. Но не было полисов, их не успели напечатать. Бланки печатались в последние дни, потому что возникла проблема: бланк должен быть именованным, со штампом страховой компании. Разрешение на печать имел только Гознак в Москве. Долго решали, печатать сразу со штампом или нет, потом поняли, что Гознак не может печатать бумаги со штампом страховщика, потому что в этом случае он вообще ничего не успеет сделать. Начали печатать без штампа. А по закону без него нельзя продавать полисы. Пришлось срочно решать, как их проштамповывать. А нам надо было успеть распространить бланки по всей стране.

У нас осталось несколько территорий, куда не успели привезти полисы к началу продаж. Вместо первого числа посылки с полисами туда приходили 3–4 июля. Надо было, кроме полисов, эти штампы разослать, ну, в общем, в последние месяцы перед введением ОСАГО была совершенно «пожарная» работа. И оставалось много вещей, которые мы не знали, как делать. Опыта не было, писали достаточно сырые инструкции только на основе закона об ОСАГО и опыта зарубежных стран.

Мы тогда сделали две ошибки: прошли мимо автосалонов как каналов продаж и почему-то боялись Москвы. Сложилось ощущение, что в Москве ничего продавать не надо, потому что убыточность там будет просто запредельная. Потом выяснилось, что в Москве, наоборот, самая маленькая убыточность. Но это уже были нюансы. На старте мы взяли более половины рынка ОСАГО в стране за счет регионов.

За 2002–2003 годы в проекте по захвату рынка обязательного страхования автотранспортной ответственности были сделаны две великие вещи: созданы каналы продаж и выстроено урегулирование убытков.

Г. Нефетиди

Это сегодня все говорят об успехе проекта ОСАГО, а первые дни стали очень сложными. Но они оказались и достаточно смешными. Было много путаницы. Мы думали об одних точках продаж, а эффективными оказались совсем другие. Все зависело от того, как ориентируются люди на местах: какие точки заняли правильно, какие неправильно. Но изменить уже ничего было нельзя.

Помню второй или третий день продаж, летом 2003 года. Я по одному телефону разговариваю с директором краснодарского филиала Сергеем Бурсаковым, а по другому меня соединяют с Москвой, Геннадий Гальперин звонит. А я не успеваю и кричу Сереге: «Патроны давай, гад! Огня!» Гальперин меня спрашивает: «Что там у вас происходит?» Я отвечаю: «Полисы закончились! Все продали, срочно нужны полисы. Серега, вышли что-нибудь!»

Мы месяца два-три бегали и продавали полисы там, где машины продают. Сил было вложено очень много, результата ждали все. И он превзошел наши ожидания. Мы были счастливы, поскольку сразу заняли прекрасную долю на рынке, и мы ее не теряем. У нас бывает 1% доли вверх, 1% вниз, но 50% портфеля ОСАГО Ставропольского края — в Росгосстрахе. Это по деньгам. А по договорам наша доля около 65%. Это, конечно, большой успех. Была эйфория, что у нас все получилось.

Р. Минасбекян

И вот, собственно, начались очереди., Те конкурентные преимущества Росгосстраха, про которые мы знаем сейчас, на самом деле были созданы потом, уже после введения ОСАГО. А на тот момент у нас была сеть, росгосстраховская сеть, старая, местами порванная, прогнившая, ветхая, но она у нас была. И у нас была «блесна» — наша реклама. Вот этими двумя нехитрыми инструментами мы поймали больше всего «рыбы». Долю больше 40% на рынке ОСАГО мы взяли во многом за счет рекламы. У нас был бизнес-план McKinsey. По нему наша доля могла составить лишь около 20% рынка. Все, что мы потом получили за счет обучения продажам, за счет создания продающей сети, — все это было позже, все это тогда только создавалось. К 1 июля 2003 года ничего этого еще не было.

Все, что у нас имелось, — опережающими темпами созданный бренд и старая, рваная продающая сеть. И еще у нас была правильная стратегия, потому что мы сперва молчали, а потом в нужный момент в тишине громко о себе заявили, прокричали, что мы здесь. Мы просто вышли с флагом: если вам ОСАГО — это к нам. Честно говоря, только мы верили, что 1 июля люди придут за полисами, их никто не ждал. Мы их тоже на самом деле не очень ждали, но надеялись, что хоть кто-то придет. Так вот, до декабрьско-январского пика за полисами пришла почти половина всех тех, кто застраховался в первый год работы закона. В начале 2004 года уже 70% населения имели полис, а в середине 2004 — больше 90%. Это была цифра, один в один равная результату нашего предварительного исследования законопослушности населения. Так бывает очень редко, но бывает.

Компания вздохнула, у нее открылось второе дыхание за счет существующей сети и маркетинга. По сути, у нас был начавший движение Росгосстрах образца 2001 года плюс маркетинг. И всё. Вот этот «плюс маркетинг» дал нам существенную часть того, что мы получили в ОСАГО. Люди шли к нам потому, что, во-первых, у нас было куда пойти. Во-вторых, звали только мы. Мы реально подготовили задел на долгие годы, потому что правильными словами в правильное время позвали их к себе. В первые три месяца у нас уже имелась доля за 70% — даже и за 80%, я думаю. Было лето, слава богу. Очереди у нас выстраивались такие, что принять всех людей было невозможно. Выносили столы и стулья, справа, слева от входа в агентство ставили,

агенты, сотрудники, директора филиалов садились в шеренгу и выписывали полисы. Хорошо, помогла погода, зимой этого не сделаешь.

Конечно, мы бы не удержали долю и не смогли бы продолжать собирать премии только на маркетинге. Но к этому времени уже подтянулись продавцы, подтянулось обучение, IT и урегулирование убытков. Но это все еще строилось, а надо было продавать с 1 июля. 1 июля у нас ничего не было, кроме рекламы. Это когда приходишь на «стрелку», ну, не знаю, на драку, а у тебя в руках палка. К концу драки у тебя может быть автомат, который ты отобрал, арматура, которую ты выдернул откуда-то, но пришли мы на эту борьбу с одной маркетинговой палкой. Больше ничего не было. Куча мыслей, куча намерений, куча знаний, но из внедренных вещей — ничего. Мы рискнули и в итоге получили кеш, который потом был использован для перестройки компании.

Вот и все. Ну, и сразу после этого, весной 2004 года, мы начали думать о пролонгации. Тут уже и мы, и иностранцы сходились в высокой доле пролонгации по ОСАГО. Практика всего мира говорила об этом. Это тоже большой труд — пролонгировать договора при очень малой убыточности. Если бы была большая убыточность, стало бы проще, но убыточность была небольшая, поэтому люди все еще воспринимали этот вид страхования как налог.

Г. Папаскири

Самое главное, что мы сделали за последнее время, — это, конечно, система урегулирования убытков. Урегулирование убытков до того, как мы построили специальную систему, — это была наша беда. Это была та сфера, где мы нашим конкурентам проигрывали, особенно после того, как началась «автогражданка». Тогда стало понятно, что наше урегулирование убытков не может переварить наплыв клиентов, начавших обращаться в наши подразделения. Практически два года подряд мы постоянно с большим трудом выходили из этой ситуации. Сегодня я точно могу сказать, что у нас лучшая система урегулирования убытков в стране.

Сейчас для массовых продуктов только такая массовая, поточная система урегулирования и нужна. Необходим конвейер для «автогражданки», для каско, даже для страхования домиков. Руководитель регионального центра урегулирования убытков находится в моем подчинении, я могу контролировать качество работы центра. Естественно, я с первого до последнего дня постоянно монитору ситуацию, мы вместе решаем все вопросы. Вообще, страхование — это личный, если можно так сказать, бизнес, договор и выплата — вещи неразделимые. Но когда ты делаешь нормальный конвейер по урегулированию убытков по массовым продуктам и когда он хорошо работает, страхователь совершенно адекватно это воспринимает. Когда все работает нормально, никаких проблем нет. Человеку удобно, он пришел — нет очереди. Сейчас у нас вообще великолепно работают с клиентами.

Работа с корпоративными клиентами — совершенно другое дело. Здесь я категорически против конвейера. Потому что без продавца-андеррайтера по корпоративному страхованию никакой сотрудник центра урегулирования убытков не сделает правильной выплаты.

С. Хачатуров

В апреле 2005 года я пришел в Росгосстрах. В 2003 году Александр Судаков и группа товарищей создали 230 центров урегулирования убытков. Делали все быстро, хаотично, с огромными ресурсными затратами, потому что надо было быстро начинать урегулирование убытков по ОСАГО. Вообще, в страховании побеждает не тот, кто лучше продает, а тот, кто в будущем лучше урегулирует убытки. Данил сказал: «Сходи, посмотри, пойми, что и как надо делать. И надо решить, в какую сторону двигаться».

Первая проблема, которую я увидел, — это отсутствие вообще какой-либо системы управления урегулированием убытков, потому что убытки тогда урегулировались во всех двух тысячах офисов Росгосстраха, которые у нас были. Любой клиент мог прийти в любую точку по всей стране и предъявить любой убыток. И когда задавался вопрос: «А кто отвечает за урегулирование убытков в страховом отделе?» — ответ был: «Начальник страхового отдела». Уровень выплат формировался каким-то чудесным образом и зависел непосредственно от начальника страхового отдела. А так как начальников тоже было две тысячи, управлять ситуацией было невозможно. Фактически никак не удавалось управлять этим процессом.

Получилось, мы создали гигантскую сеть центров урегулирования убытков, в отличие от других компаний, которые тогда работали с независимыми экспертами: просто получаешь оценку ущерба на стороне, потом приходишь и берешь деньги. А Росгосстрах сделал полный цикл урегулирования убытков, но при этом слабо регламентировал работу с независимой экспертизой. В ряде мест доля сторонних оценок ущерба от независимых экспертов составляла 80–90%, в ряде регионов — все 100%. Мы получали двойные затраты — содержали свою сеть оценщиков и платили независимым экспертам. Прежде всего мне пришлось наводить порядок в тех видах деятельности, где могло быть мошенничество — использование годных остатков машин после аварий, ценообразование на сервисах, выплата работа по крупным убыткам.

Источников коррупции было три. Первый — независимая экспертиза, потому что все независимые эксперты хотели попасть на наш поток убытков и получать заказы на оценку. Они давали деньги или начальникам центров урегулирования убытков (ЦУУ), или ответственным за автострахование, чтобы всеми правдами и неправдами просто «залезть» к нам. Порой даже снимали по 1 м² в соседнем с нами офисе.

Второй — давали деньги нашим экспертам, чтобы те отправляли убытки на независимую экспертизу.

Третий — поднимали цены независимой экспертизы. Экспертиза тогда стоила 2–3 тысячи рублей, а сейчас — от 900 до 1500 рублей, потому что мы провели тендеры и упорядочили этот процесс.

Мы показали сотрудникам, что с этими нарушениями будем бороться, и тут же начали наводить порядок. У меня велась ежедневная отчетность через электронную почту — каждый день начальники центров урегулирования убытков (ЦУУ) слали нам письма. Причем понятно было, что половина из них врет — это было видно по цифрам, мы активно ездили по всей стране и выявляли нарушения. Я тогда увидел, что такое наша страна. Теперь я знаю, в каком городе какая гостиница хорошая, а какая — нет, где кормят вкусно, а где — невкусно.

Первые несколько месяцев мы целиком занимались построением работы с независимой экспертизой, чтобы понять, кто эти люди, какова стоимость их услуг и что они оценивают. Никто не против независимой экспертизы, сама ее суть правильная. Если сегодня клиент приходит со своей экспертизой и она разумна, там нет ничего криминального, — пожалуйста, получите деньги. Первый шлак уже вымылся за последние годы, но то, что творилось пять лет назад, было совсем нехорошо. Тогда вообще не было института опытных независимых экспертов, любой молодой специалист мог пройти обучение за 2–3 месяца и стать независимым экспертом. Тогда не было саморегулируемых организаций автооценщиков, можно было купить лицензию и спокойно этим заниматься. В каждом городе как грибы росли независимые экспертизы. С другой стороны, были эксперты Росгосстраха, которые десятилетиями этим занимались. И получалось, что наш эксперт говорил: 10 тысяч рублей, потом приходил какой-то эксперт, который за взятку заявлял: 25 или 50 тысяч рублей. И суд в 90% случаев принимал решение в пользу такой экспертизы, потому что она якобы была независимой.

Мы упорядочили отношения с независимой экспертизой, и в этот момент встал самый сложный для нас вопрос: что делать дальше? Мы «расчистили поляну», и дальше требовалось сделать выбор, куда мы идем. Было два мнения. Первое: можно построить на базе этих 230 центров урегулирования убытков сеть урегулирования по каско и ОСАГО, то есть сделать только автомобильные центры. Считалось, что невозможно централизовать урегулирование убытков по имуществу населения, оно должно быть в страховых отделах.

Я понял: как минимум необходимо строить отдельный департамент. И в департамент надо «вложить» все крупные виды урегулирования убытков, то есть создать централизованную конструкцию, чтобы ЦУУ отвечали за выплаты по всем основным видам нашей линейки — ОСАГО, каско, страхование имущества граждан, страхование от НС и огневое страхование предприятий. Нам про это все время говорили: «Ребята, эту задачу не решить. В Росгосстрахе всегда как было, так и будет». Но мы пошли на создание централизованной системы по всем основным видам страхования, включая и огневое страхование.

Есть еще убытки по космосу, морю, самолетам, финансовым рискам. Но все эти виды страхования сконцентрированы в Москве и Питере и еще в двух-трех городах. Когда я уходил, наш центр в Москве, который работает на всю страну, осуществлял урегулирование всех видов убытков. Убыток по самолету или по кораблю может быть заявлен где угодно, во Владивостоке например, просто у начальника владивостокского ЦУУ нет лимита урегулировать этот убыток. Но он обязан сделать фотографирование, осмотр поврежденного корабля. Далее данные передаются в Москву, где находятся люди с необходимыми полномочиями, лимитами ответственности для принятия решения по выплатам. Просто по морскому страхованию надо еще поговорить с продавцами. А по пожару склада где-нибудь под Иркутском наш урегулировщик в Москве один принимает решение. Все массовые виды страхования — они у нас.

У нас урегулирование — огромный массовый поток, было около миллиона убытков в год, когда я там работал. Соответственно, в день заявлялись 3–4 тысячи убытков. Создание 230 центров — это чистая математика, 70 точек — это областные центры, и на обычную область — три средних города. В Москве, когда я пришел, существовали шесть центров урегулирования убытков (четыре — в Москве, два — в области). В Питере вообще действовала другая система, там был один центр, но при этом в крупных страховых отделах имелись точки по приему заявлений. Система была не выстроена по ранжиру, «что выросло, то выросло». В Уфе — своя конструкция, в Татарстане — своя. И главное, отсутствовал контроль. Поэтому средний срок урегулирования убытков был 24 дня при разрешенных законом 15 днях. При этом мы не могли подсчитать этот срок, потому что все было на бумажном документообороте.

Мы набрали людей, причем набирали в основном росгосстраховцев. В первый год думали, что делать с этими людьми. Начали отделять профессионалов от непрофессионалов. Стали обучать сотрудников, в том числе «выплатников», то есть людей, принимающих решение о выплате, которые занимаются этим видом бизнеса профессионально. Потому что наши продавцы — хорошие ребята, но они зачастую не знали свои продукты так хорошо, чтобы принять правильные, сбалансированные решения по выплатам. Мы работали в постоянном цейтноте, потому что мы являлись отстающим подразделением. Продажи, андеррайтеры, маркетинг — они начали строиться гораздо раньше, у них уже были цели, задачи, была состоявшаяся команда.

Опять-таки система урегулирования убытков была децентрализована, до нас доходили только крупные убытки, превышающие лимиты ответственности людей на местах, — «сверхлимиты». По каско мы тоже видели только крупные убытки с гибелью машины. Ценообразования на ремонты машин не понимали, нормочасы на СТО не знали, не представляли, как вообще обслуживать клиентов. Была большая проблема качества и сроков обслуживания. Приходишь в московский офис — очередь. «Сколько стоите?» — «Два часа». Что делать? Никто ничего не понимает. Вроде бы все при деле. Попытались решить задачу набором персонала: «Дайте еще людей, навалимся

на эту проблему». — «Сколько вам еще?» — «Еще 20 человек». Поняли, что люди не помогают, — значит, неправильный бизнес-процесс.

Принципиальную вещь мы сделали, забрав в центр лимиты на выплаты возмещений, — после этого только в одном месте принимаются решения о размере выплаты страхового возмещения. Я считаю, что это было очень смело, но без этого мы вообще ничего не построили бы. Для нас это стало вызовом, но мы это сделали. Помню даже то совещание, когда мы сидели с моими аналитиками. Я тогда сказал: «Мы эту функцию забираем в центр», и тут кто-то спросил: «Послушайте, а как же с лимитами?!» Я ответил: «Заберем и их». Мне возразили: «Нет, мы этого никогда не осилим». А я настоял на своем: «Осилим, надо просто потренироваться». Мы начали смотреть, какие виды лимитов где существуют. После этого написали два регламента и только с третьим регламентом победили — забрали урегулирование в одно место.

После централизации расчетов размера выплат 100 человек смогли контролировать то, что раньше контролировали 500 «выплатников». А для того, чтобы обучить 500 «выплатников», мои люди два года не вылезали из самолетов. Одна команда (отдел сложных страховых случаев) — 12 человек — приезжала в ЦУУ и проверяла все выплатные дела. Выплатные дела порой находили в шкафах, в подвалах. Люди ждали этих денег три месяца, семь месяцев. Бывали случаи, дела нашим сотрудникам подкидывали в гостиницу.

Когда мы наводили порядок, поняли, что не видим наших убытков в комплексе. Поэтому родилась идея единых центров — единый диспетчерский центр, единый расчетный центр, единый выплатной центр. То есть убыток заявляется, получает номер в системе, идет в центр урегулирования, осмотрщик на месте осматривает повреждение, загружает данные, расчетчик считает.

Опять-таки мы сделали тяжелейшую вещь — отделили расчет от осмотра поврежденного имущества, что дало возможность контролировать качество выплат. И мы отделили в самостоятельную функцию принятие решения о выплате.

У нас «выплатники» принимают решение о выплате. На Западе ведь нет «выплатников»! Там только служба безопасности может сказать, что выплата возможна или налицо мошенничество. Создание института «выплатников» — это наше ноу-хау. Мы этими 100 «выплатниками» заменили те безумные лимиты, которые позволяли по всей стране на местах творить всяческие безобразия, к тому же люди делали много ошибок, и еще требовались огромные затраты на обучение и поддержание системы в актуальном состоянии.

Сначала мы стандартизировали центры урегулирования убытков и тогда поняли, какие там нужны минимальные площади, клиентские зоны, парковки, свет. Этот стандарт потом менялся три раза. Вначале по вечерам, например, машины не осматривались. А у нас зимой вечер наступает в 4 часа дня. Поэтому надо было купить специальные лампы для тех, кто занимался осмотром машин, мощные фотоаппараты и мерные

линейки. Ввели это оборудование в стандарт, закупили его. Мы и технически очень продвинулись в этом плане. На второй год (в первый сил не хватило) мы начали контролировать реализацию годных остатков битых машин по всей стране, на этом мы сэкономили большие деньги только потому, что знали об убытках с полной гибелью автомобиля.

На тот момент, когда я там работал, наша сеть ЦУУ насчитывала 400 точек. И была еще плавающая сетка в 20–50 точек, в зависимости от количества убытков. Если в Московской области в каком-то районе количество продаж повышается, то можно туда сажать готового администратора со специальным учебным курсом, подключать его к компьютеру, и там тоже создается точка приема документов, точка осмотра и фотографирования.

Мало кто понимает масштаб задачи, когда мы говорим, что решили проблему централизации урегулирования убытков. Это крайне сложная логистическая задача. Мы много ездили, перенимали международный опыт. Поляки построили 9 крупных центров урегулирования убытков и 60 инженерных центров, по нашей методологии это ЦУУ и МРЦУ. Причем построили они 10 центров за 9 лет, а Росгосстрах построил за одну осень 2003 года 230 центров. Когда мы им это сказали, они нам не поверили. А Польша — страна небольшая, логистические задачи там не являются проблемой, не говоря уже про Чехию. Ровно всю страну можно объехать на машине за одни сутки. Там все бумаги со столов складывались раз в день в почтовую машину, которая привозила их в процессинговый центр в городе Брно, где их обрабатывали. И то эти люди все равно не захотели рисковать, у них имелись два центра — один в Праге, другой в Брно. А у нас, когда надо делать экспертизу убытка где-нибудь в Кировской области, там бывают такие места, в которые не доберешься даже за сутки. Сперва на поезде, от поезда еще на машине. И эксперт ездит часто с ночевкой. Масштаб проблем был огромный.

Сегодня в нашей системе центр урегулирования убытков — это в основном место, где происходит клиентский сервис. Там сидят только администраторы, которые осматривают битые машины, сканируют дела и заводят убытки в систему. Их задача — качественно обслуживать клиентов, разбирать жалобы, объяснять, почему такой расчет выплаты, и работать с обращениями. Если машина на ходу, клиент может приехать в ЦУУ сам. А если она не на ходу или дом сгорел, то через неделю эксперт приедет в любое место. В этом была проблема всех пожаров: если домик сгорит за 500 километров, я должен эксперта туда отправить. И потому в ряде дальних точек были приняты исключения, и начальники страховых отделов получили право осматривать убытки, потому что это гораздо проще, чем посылать туда эксперта. На самом деле, каждое правило имеет свои исключения. Расчет размера выплат происходит в едином центре, там же принимается решение о выплате.

Потом, когда РГС уже сделал фундамент, начал что-то выстраивать, стало ясно, что у нас недостаточный клиентский сервис. Сервис продаж — это информационный сервис. Урегулировочный контакт-центр — это другое, он сильно отличается от того

контакт-центра, который должен поддерживать продажи. Сюда человек звонит с места ДТП, или он спрашивает про свои деньги. Тут другая степень накала, тут должны быть другая степень реакции и другая точность работы. Если звонят с места ДТП и говорят: «Вызовите скорую», то надо ее вызывать. Тут не может быть ответа: «А подождите секундочку, я сейчас посмотрю». В такой ситуации необходимы по-военному четкие бизнес-процессы, которые совсем по-другому работают. Более высокая степень дисциплины, хладнокровие.

Вы даже не представляете себе, какое количество расчетов мы по этой теме сделали! Четко было посчитано, какие смены и когда должны выйти на работу, — там ведь разные часовые пояса. Первая смена обслуживает Владивосток, Сахалин. Постепенно, когда просыпается Новосибирск, надо вводить еще смену. Потом начинается Тюмень, Уфа, Пермь — эти крупные промышленные центры, потом — Центральная Россия. Еще мы знаем, что часы пик в Уфе — с семи до восьми утра, а в Москве — с девяти до десяти часов. После этого часы пик проходят, и можно уменьшать число людей. Потом мы выяснили, что один город — более «сельский» по типу урегулирования убытков, там простые люди звонят, в основном по ОСАГО, а из другого города — в основном по каско, там бандюганы на «лендкрузерах». Было установлено правило: когда несчастный случай или что-то серьезное, надо платить как можно быстрее. Потому что там люди ждут этих денег — похороны, еще что-то. Нужно выплачивать им как можно быстрее. Это была осознанная позиция.

Следующей задачей было IT для урегулирования убытков. Чтобы сделать IT, нужно в первую очередь понимать, что ты хочешь. Мы первый год работали, просто расчищая завалы. «Выравнивали тропинки» для того, чтобы потом правильно внедрять IT. Было очень много предложений, как автоматизировать урегулирование убытков, но все хотели иметь электронный документооборот. Что такое электронный документооборот? Это точно такой же хаос, только в электронной форме. И надо платить за стоимость трафика. А что такое сделать электронный документооборот в 400 центрах? Как минимум каналы связи, которые будут уносить сотни тысяч долларов в год. Поэтому мы, несмотря на все «хотелки», два года к идее IT не приступали, потому что не было понимания, как это делать.

Была идея внедрять одну централизованную платформу и систему на всю компанию. Сейчас-то я уже хорошо разбираюсь в теме и понимаю, что это была невозможная задача, хорошо, что мы не пошли по тому пути. Урегулирование убытков — маленький клочок проблем компании, и нельзя решение наших задач завязывать на решение задач компании в целом. Поэтому большинство ведущих западных компаний идут по кластерному принципу, то есть делают много разных систем на одной платформе. Мы создали очень надежную информационную систему. Там высочайшее качество программирования, правильно построенная и дорогая инфраструктура. За счет этого мы смогли централизовать процесс урегулирования убытков по всей стране.

Развитие страхования жизни. Идея финансового супермаркета

Я у агентов спрашиваю:
«Зачем ваши клиенты покупают страхование жизни?»
Они говорят: «Ну, копят на шапку».

А. Торбахов

Р. Варданян

У нас были первоначально предположения о том, что через Росгосстрах можно продавать финансовые продукты. Была идея создания единого организма из банка, инвестиционной и страховой компаний, мы хотели построить финансовый супермаркет. Эта идея серьезно нами обсуждалась, мы очень много времени и сил потратили, пытаюсь понять, насколько реальны наши планы.

Но нам не удалось купить крупный банк, на который мы нацеливались. Потом выяснилось, что «тройкинские» элитные инвестиционные продукты и Росгосстрах пока не сочетаемы, существует большой разрыв между целевыми клиентскими группами. Мы поняли, что тогда было еще не время развивать накопительное страхование жизни с инвестиционной составляющей, при котором накопления застрахованных инвестируются на фондовом рынке. Росгосстрах только сейчас к этому подходит, а в 2005 году для этих продуктов еще не было условий. Мы также увидели, что модель финансового супермаркета сама по себе неустойчива, и было доказано, что в нашем виде она вообще неосуществима. Слишком много было препятствий и системных рисков.

Г. Нахапетян

Для того чтобы продавать премиальный инвестиционный продукт, нужна очень высокая квалификация, и таких специалистов в Росгосстрахе не было. Когда мы поняли, что в Росгосстрахе средний возраст агентов — 50 лет, понятно стало, что переучить их невозможно. Надо сперва реструктурировать сеть.

К тому же простого, массового продукта в стратегии «Тройки» не было. Под него надо было бы менять бренд «Тройки», уходить из верхнего сегмента. А сложные продукты через агентскую сеть невозможно продать. Если агент зарабатывает 100 долларов, он не может предлагать клиенту продукт со средним счетом в 10 тысяч долларов.

Г. Гальперин

«Тройка» тогда уже была крупной структурой, она достаточно серьезно влияла на фондовый рынок. Рубен абсолютно точно понимал, что не сможет сразу управлять и «Тройкой», и Росгосстрахом. Тем более что и в страховании, и на инвестиционном рынке происходили такие изменения, за которыми надо каждый день следить.

Р. Варданян

Тогда стало ясно, что лучше каждому из нас заниматься своим бизнесом, который каждый считал делом своей жизни. Поэтому мы с Данилом честно договорились, обменялись пакетами акций, просто он остался в Росгосстрахе, а я вернулся в «Тройку», и каждый из нас пошел своей дорогой. У нас сохранились очень хорошие отношения.

Для меня был тяжел сам факт расставания. Но я был уверен, что это правильное решение. Было тяжело по-человечески, просто эмоционально, потому что все-таки было много затрачено энергии на Росгосстрах. Я надеюсь, что мое присутствие дало позитивный толчок всему этому процессу. Многие люди ко мне относились с симпатией, я чувствовал, что многие пришли работать в Росгосстрах, увидев меня во главе компании.

На каком-то этапе мы договорились, что объединяемся, потом поняли, что для этого еще слишком рано.

С. Агафонова

В 2005 году Данил Эдуардович принял решение о развитии проекта по страхованию жизни. Уже была создана специализированная страховая компания «РГС-Жизнь», подавали документы на лицензирование — их готовила я. А в ноябре 2005 года мы получили лицензию. Говорили, что ищут руководителя на страхование жизни. И вот однажды сидели мы на совещании с Дьяковым Евгением Ивановичем. Я вижу, стоит Данил Эдуардович с каким-то молодым человеком. Я пригляделась и говорю: «А вот это наш новый директор». Дьяков спрашивает: «Почему вы так решили?» — «Я это почувствовала». Так, собственно, и оказалось. Это был Александр Торбахов. Он пришел и откровенно сказал: «Я не знаю страхования вообще. Страхования жизни — в частности». Так начали практически все, с кем мне приходилось работать. И он добавил: «Я вас очень прошу, начинайте мне рассказывать самые элементарные вещи». Мы с ним очень много общались, и я все ему объясняла. Он умница, ничего не могу сказать.

И если где-то что-то было не так, я шла и говорила: «Александр, это неправильно, так нельзя». — «А как надо?». Он прислушивался к советам. Умный, грамотный финансист, хваткий.

А. Торбахов

Данил предложил мне заняться страхованием жизни. Я сказал, что это очень неожиданное предложение и мне надо подумать. То есть я вообще не понимал, о чем речь. Вернее, примерно понимал, о чем. Я же полгода был вице-президентом по рознице в «Уралсибе», курировал одновременно и розничный банк, и страхование. В частности, у нас имелась компания по страхованию жизни, какая-то живопырка, и непонятно, зачем она была нужна. Естественно, я в этом деле ничего толком не понимал, мне казалось, что это какая-то непонятная модель, которая окупится только через 25 лет. Вообще, все выглядело не очень презентабельно. Опыт в этой части у меня был очень сумбурный. Вся эта история со страхованием жизни казалась мне какой-то полуаферной деятельностью. Но я согласился на это предложение: во-первых, повлияла харизма Данила, а во-вторых, по сути дела, я купил опцион. Решил, что это последний финансовый рынок, которого не было в России и который должен появиться по всем аналогиям — западным и восточноевропейским. Согласился какое-то количество времени потратить на то, чтобы сыграть в этот опцион, и если все будет удачно, можно сделать резкий рывок — вдруг вырастет большой бизнес.

Придя в Росгосстрах, я увидел шесть человек — это была вся росгосстраховская команда по страхованию жизни. Светлана Дмитриевна Агафонова мягко и спокойно, как родной человек, мне все объясняла, начиная с азов. Что такое страхование жизни, чем отличаются двадцать третьи правила от семьдесят восьмых. Рисовала мне схемы на бумаге, подробно все рассказывала. Светлана Дмитриевна — это стержень, на котором много чего держалось. Чуть позже, когда «жизнь» начала быстро расти, многие члены команды приходили не из страховой индустрии. Светлана Дмитриевна оказалась единственным человеком, который долго работал в страховании жизни, и ее знания (а самое главное — ее мудрость) были моим тылом. В страховании жизни же требуются актуарные модели на 25 лет вперед. Понятно, что одна десятая после запятой меняется, и модель начинает плясать. Ее ощущения для меня были очень важны с точки зрения оценки финансового риска.

Любое новое место — это по определению стресс: все не так, все не то, к чему ты привык, новый бизнес, новая индустрия, новые люди. Все привычки и нормы жизни тоже отличались от того, к чему я привык. Они нигде не простые. Простой жизни в крупной компании не бывает. Ломка установок — это, конечно, сложно. «Прописывают», задают вопросы, внимательно слушают, как ты отвечаешь, что ты отвечаешь. Но нельзя сказать, что среда в Росгосстрахе была агрессивной.

Пока Светлана Дмитриевна меня учила страхованию жизни, Вика Овчинникова принесла план запуска «Новой жизни». Я всегда планы читаю с конца. Поэтому сказал: «Давай начнем с последней строчки». И там какие-то слова, слова, слова... А я спросил: «А где запуск продаж?» Про продажи забыли.

Начали искать людей. Попутно съездили в Германию и Польшу, посмотреть на компании по страхованию жизни. Я проехал по стране, посмотрел на страхование жизни в его нынешнем виде, поговорил с людьми. В Новосибирске, помню, было агентство совсем в плохом состоянии. Я у агентов спрашиваю: «Зачем ваши клиенты покупают страхование жизни?» Они отвечают: «Ну, копят на шапку». Страховые суммы тогда составляли по 10 тысяч рублей, совсем ничего, для меня это было полное откровение.

Я вначале считал, что с учетом всех обстоятельств нужно строить страхование жизни как дивизион, по возможности отдельно, при этом оставляя смычки в нужных местах с основным Росгосстрахом. Я думаю, что такая идея Данилу была не совсем близка, но он позволил мне это сделать. Он поверил в эту конструкцию и согласился на эксперимент. Поэтому все основные элементы страхования жизни были построены заново. Была новая система управления продажами — рекрутирование, обучение и контроль агентского корпуса для специальной сети, нормативы и техника продаж, система управления, менеджеры и начальники агентств, — вся система была абсолютно новая. Параллельно мы пытались реанимировать продажи страхования жизни в «большом» Росгосстрахе, но мне сразу стало понятно, что реанимировать здесь страхование жизни возможно не раньше, чем появится хоть какой-то успех в специальной сети. Ведь если не умеют продавать специализированные агенты, то чего же ждать от агентов универсальных?

Среди агентов спецсети самыми успешными были образованные и активные женщины лет 35–45, которые недавно разошлись с мужьями. Мужья были достаточно обеспеченными, поэтому одиноким женщинам нужно было сохранять уровень доходов. Человек не готов был жить на 10 тысяч рублей, хотелось жить на 50 тысяч или больше — на 100 тысяч рублей (были и есть и такие агенты). Кроме этого, была сильная мотивация доказать, что «и без тебя я смогу жить». Многие из них имели школу сетевой торговли. Агентам из малообеспеченных семей было тяжело выходить на состоятельного клиента. С ним необходимо общаться наравне. Агент должен хорошо выглядеть, разговаривать на понятном клиенту языке. Поэтому именно эти сорокалетние женщины, с очень высокой мотивацией к успеху и финансовому благополучию, делали (и продолжают делать) чудеса в области продаж.

Все внимание фокусировалось на спецсети. Она строилась на абсолютно новых принципах и, в большинстве своем, с абсолютно новыми людьми. Новая сеть, как правило, была территориально обособленной. У продавцов «жизни» были отдельные прилично оформленные офисы. Мы строили централизованный бэк-офис, в отличие от полностью распределенной поддержки бизнеса в Росгосстрахе. У нас все поддерживающие функции имелись только в Москве, в регионах находились только продажи и все, что связано с ними непосредственно: рекрутинг и обучение. Весь 2005 год ушел на подготовку запуска продаж. Мы поставили себе цель запуститься 1 декабря 2005 года, но в итоге запустились 1 февраля 2006 года. Много времени ушло на по-

иск лидера продаж. Мне было понятно, что человека для продаж нужно искать на Западе, и мы нашли Роберта Загату, который в Польше сделал карьеру от агента до члена правления в третьей по объему сборов в стране компании по страхованию жизни.

Идеология работы специализированной сети состояла в том, чтобы требовать от сотрудников не результат, а активность, приводящую к этому результату. Такую идею принес Роберт, она мне близка, но сам бы я изобретал этот велосипед года два, наверное, а так мы за несколько месяцев все сформулировали. Для меня это было переходом на новый уровень управления, у меня сразу в голове кликнуло, что так и надо.

Собственно говоря, в этой идеологии было несколько моментов. Первое — на продажи надо влиять, управляя активностью работников. Если человек знает, что делать, если он не дурачок, он начнет выдавать нормальный результат. Вся процедура продажи была разложена на элементы. Ни в коем случае никто не говорил агенту: иди продай полис. Для того чтобы в итоге продать страховку, нужно составить «теплый» список потенциальных клиентов — в него должны войти те люди, которые тебя более или менее знают, чтобы снизить коммуникационный барьер. Следующий шаг — позвонить и назначить встречу. На встрече нужно выяснить потребности человека, сделать ему предложение. Если у клиента возникает какой-то интерес, надо поработать с ним, снять возражения и завершить сделку.

Каждый из этих этапов имел какую-то вероятность успеха, позволявшего двинуться дальше: из пяти звонков ты обязательно должен назначать одну встречу. А если ты не можешь с пяти звонков назначить одну встречу, значит, ты не умеешь звонить, значит, тебя учат работать со звонками. Каждые пять встреч должны были приводить к одному заявлению на страхование. Если у тебя за пять встреч одно заявление не получается, значит, ты не умеешь проводить встречу. Давай отрабатывать навыки проведения первой встречи. Каждое заявление с вероятностью в 70% должно превращаться в договор. Если не получается, значит, ты не умеешь завершать сделку. То есть это был научный подход к управлению продажами.

Но просто сказать, а сделать сложно. Во многих местах люди все равно пытались изобрести велосипед, это типично русское: «Мы „мерседес” можем и кувалдой починить, блоху подкуем», это в нас есть. Самодеятельность нужно было педантично и методично выжигать каленым железом. Шаг вправо, шаг влево — расстрел. Важно, чтобы тренеры, обучающие продажам, сами были с опытом успешных продаж. Мы очень долго к этому шли: тренеры сами должны уметь продавать. В итоге я даже ввел норматив: тренер должен продавать не меньше одного полиса в месяц. И даже лучших тренеров лишали существенной части премии, если они не продавали один полис в месяц. Менеджер агентской группы у нас превращался в совершенно другое лицо. Учетные функции с него снимались, это был играющий тренер, как правило, из бывших агентов, то есть человек, который должен научить агента продавать. Для этого он

должен ходить с ним «в поле», контролировать и учить его. Сейчас в Росгосстрахе чем дальше, тем больше к этому движутся, а тогда было иначе.

Понятно, планирование в начале пути было по принципу «пальцем в небо». Написали стратегию до 2010 года и назвали какую-то цифру на 2006 год, на первый год бизнеса. В итоге этот план был исполнен на 10%. И опять надо отдать должное мудрости Данила, который поверил моему объяснению, что это была ошибка планирования, а не ошибка исполнения. Компания платила за мое образование и за образование всех нас. Я ткнул пальцем в небо, ничего в этом не понимая, и вот, собственно говоря, результат. То есть мы всё делаем правильно, но эта машина взлетает с той скоростью, с которой она может взлетать. Если кто-то готов рассказать, как взлетать быстрее, пусть расскажет, но я не верю в чудеса. В общем, это был первый прокол.

А второй — это технологические ошибки в процессе построения централизованного бэк-офиса. Централизованного бэк-офиса в Росгосстрахе не было, а я сказал, что так и должно быть, потому что люди «в поле» должны заниматься только продажами, не отвлекаясь больше ни на что. Так дешевле, так легче контролировать ситуацию, операционные риски ниже. Это написано в любом учебнике, но на практике платформа, на которой был написан наш софт, «легла». То есть заявления на страхование были, а полисы выдавались с задержкой в два месяца. Понятно, что поднялся вой, и нам срочно пришлось переписывать платформу. Это был полномасштабный кризис, нас накрыло буквально через несколько месяцев после запуска. А уже потом, начиная с 2007 года, все начало вставать на свои места, начал накапливаться опыт.

С. Хачатуров

Но это была проблема роста — Саша Торбахов был не страховщик, привел команду не страховщиков и начал писать программу полной функциональности, куда бы входили все функции, необходимые компании. Они были не страховщики, они делали программу по «хотелкам». В урегулировании убытков мы сначала расчистили площадку, стабилизировались, а потом уже сделали IT. А они, одновременно «расчищая площадку», пошли делать программу.

А. Торбахов

Многим западным менеджерам, которые сюда приезжают, тяжело привыкать к российской неисполнительности и неустроенности. Казалось бы, все сказано, почему не сделано? Поэтому с точки зрения методологии Роберт был хорош, а с точки зрения администратора российской компании, отжимающего систему на то, чтобы она делала то, что сказано, он был недостаточно готов. Саша Бондаренко, которого я взял к себе, — отличный менеджер, и это придало новый импульс всей истории.

В итоге я считаю, что мы сделали очень хорошую работу, и самое главное, что это была очень системная работа. В моем понимании важно, что система стала функционировать и перестала зависеть от какого-то конкретного человека. Это именно система, которая, если дальше ею правильно управлять, будет жить десятилетиями, дай бог, если не случится никаких макроэкономических коллапсов.

С. Хачатуров

Я, честно говоря, не вижу каких-то особых своих заслуг в становлении страхования жизни в Росгосстрахе. Просто время было тяжелое для меня и для компании, Александр Торбахов ушел в самый разгар кризиса, люди были деморализованы, никто вообще не верил в развитие этого вида страхования. Я пришел, разобрался в теме. Закрыли несколько совсем «мертвых» агентств. Там имелись огрехи, но они были не системные. Он в принципе правильно строил бизнес, но присутствовали какие-то вещи, связанные с разным видением ситуации, с желанием сразу победить.

Но я тогда пошел на риск, мы начали инвестировать в «жизнь». Чуть-чуть, но инвестировать. Все остальные компании закрывали продающие сети, мы же открывали, переманивали к себе людей. Агенты других компаний просто остались без работы, мы их набрали к себе, усилили работу с универсальной агентской сетью Росгосстраха.

В основном мы приближали спецсеть агентов по страхованию жизни к универсальной агентской сети, то есть делали связки с основным Росгосстрахом. А потом директора филиалов Росгосстраха увидели, что бизнес по «жизни» можно продавать. Когда они поняли, что бизнес растет и мы растем самыми высокими темпами, они поверили. Мы стали применять нормальную систему мотивации, договорились о кросс-продажах. Универсальная агентская сеть поняла и директора увидели, что это наш общий бизнес. Нам все равно, кто продает, важно, что продукты по страхованию жизни продаются.

Мы вложили много сил в обучение сотрудников, я не «порезал» ни рубля на обучение во время кризиса. Люди приезжали в Москву учиться и уезжали совсем с другими глазами, видели, что кризиса-то на самом деле нет, что все нормально, у населения есть деньги, можно ему продавать страхование жизни. Представляете, в самый разгар 2009 года продавать 15-летние контракты, когда непонятно, что с долларом, непонятно, что с инфляцией? Это нас и спасло. А потом стало легче.

Конкуренция привела Росгосстрах к тому, что мы всем нашим агентам разъясняем навыки продаж страхования жизни, чтобы они их в другие виды страхования распространяли. В страховании жизни методика обучения прямо сконцентрирована на продажах. Руководитель розничных продаж фактически является главным трене-

ром: накачка, планы, методология продаж, работа с возражениями, круг клиентов, сколько агентов пошло на обучение, сколько вышло, сколько из них сделали первую продажу. Страхование жизни мне показало, что такое управление продажами.

С. Агафонова

Мне очень важно, что в Росгосстрахе произошло возрождение страхования жизни. Именно возрождение, потому что до 2005 года о страховании жизни и речи не было. Оно потихонечку умирало. Но я не уходила из компании, хотя были предложения. Мне все-таки верилось, что рано или поздно Росгосстрах должен заняться страхованием жизни, мне хотелось, чтобы это произошло. Я очень долго ждала, и Данил Эдуардович на каком-то совещании сказал: «Светлана Дмитриевна хотела уходить, а потом все-таки осталась». Когда было принято решение о том, что страхование жизни в Росгосстрахе будет развиваться, мне хотелось в этом помочь и свои знания, и опыт, и умения, и силы, которые еще есть, направить на это.

Я почти всю свою профессиональную деятельность посвятила страхованию жизни, и мне было обидно видеть, как это дело загнивает, погибает, умирает. Это очень тяжело. А когда любимое дитя начинает расти, ходить, желаешь ему только всего самого хорошего, и все, что от меня зависит, я пытаюсь для этого сделать.

Но, думаю, на нашем рынке не пришло пока время для полноценного развития страхования жизни. Но уверена, что все еще впереди. Страхование жизни — показатель экономики развития страны, а пока у нас сложная экономическая ситуация. Но в том, что будущее — за страхованием жизни, нет сомнения. Долгосрочное накопительное страхование жизни выгодно потребителю. Оно будет в России рано или поздно, не знаю, как быстро, возможно, что и не очень скоро.

А. Коростелева

Начали мы развивать «жизнь», хотя в какие-то годы этот бизнес от нас уходил. Не без этого. Потому что мы в регионе — большой «слон», и все желающие за наш счет хотят поживиться. И все нас щипают, все кусают. Только бы откусить, оттяпать от нас и объемы, и кадры.

Захват рынка по страхованию жизни должен произойти до того, как на нас навалятся иностранные страховщики по «жизни». Если мы не захватим, значит, захватят они, и сделают это быстро. Я это очень хорошо понимала.

Нам сейчас достаточно трудно развивать «жизнь», поскольку у народа еще низкий уровень заработка. Мало тех, кто получает более-менее высокую зарплату, тут еще и кризис ударил. И даже бизнесмены, которых мы тоже агитировали за страхование жизни, начали отказываться страховаться. Но тем не менее мы все равно доби-



ваемся хороших результатов. Добиваемся за счет технологий, которые дает центральный офис. Это, прямо надо сказать, технологии очень сильные и правильные.

В. Нечепя

Сегодня, несмотря на то что для взлета страхования жизни условий практически нет, агентские продажи растут, растет выработка агентов, мы подходим к 10-летнему среднему сроку действия договора по страхованию жизни в агентском канале, что казалось раньше невероятным. Наступит момент, когда сборы по «лайфу» — я в это просто свято верю — займут половину сборов всей компании, а дальше они будут только увеличиваться. Время это придет не скоро, но мы должны быть готовы. Будущее компании, очевидно, в страховании жизни, и я думаю, что мы будем, как никто, готовы к массовым продажам на этом рынке. Мы идем к этому все последние годы.

Я верю в то, что основным фактором, который приведет к этому успеху, станет, собственно, наша активность, активность наших агентских сетей, которые при любом отношении людей к кризисам, к властям, к прежнему опыту страхования жизни смогут эффективно осуществлять продажу этого вида страхования. Если мы будем идти дальше по пути развития страхования жизни через классические агентские продажи, я уверен в том, что успех обязательно придет.

Финансы

Почти сразу нам стало понятно, что здесь какая-то катастрофа с деньгами.

Д. Хачатуров

К. Туржова

«Нефтянка» — это просто другой мир, там все компьютеризировано, там есть деньги, там всё есть. И ты приходишь в компанию, где реально ничего нет, кроме людей. Не у всех были компьютеры — это странно, доступ к принтеру был ограничен, а к сканеру доступ разрешался по служебной заявке. Это было за гранью нормального человеческого понимания. Сканер был заперт в отдельной комнате. Были проблемы с канцтоварами: с бумагой, с ручками. Приходилось писать немереное количество заявок на эту тему. В общем, это был другой мир.

До нашего прихода система существовала в условиях договоренности. Есть центр, есть регионы, и они договариваются на тему: вы нам 10 рублей присылаете каждый месяц, а мы вас не трогаем. И торг шел за эти 10 рублей: 10, 12 или 15. Что не есть правильно с точки зрения управления компанией. Но время такое было. Росгосстрах — маленькая модель российского государства, и это полностью соответствовало отношению центра и республик, которые сложились к середине 90-х годов.

С другой стороны, нам не хватало страховых знаний и понимания страховых финансов. Что такое combined ratio, мы еще не знали, это появилось потом. Такими знаниями мы не были отягощены на входе.

А. Судаков

Что такое убыточность — никто толком не знал. Уровень выплат — это максимум, что укладывалось в голове. А понятие «убыточность» для нас тогда не существовало. Я должен сказать, что на сегодняшний день многие руководители компаний, многие специалисты так и не научились различать убыточность и уровень выплат. Это для многих так и осталось где-то за гранью постижимого. Мы тоже тогда многого не знали, но быстро научились, — это хорошо.

Е. Дьяков

На первом этапе своей работы в Росгосстрахе Данил Эдуардович говорил: «Да что там считать? Финансовый результат — это премии минус выплаты, минус РВД: вот тебе и финансовый результат». Я отвечал ему, что в страховании все чуть-чуть по-другому, потому что тогда о термине «заработанная премия» никто из них, конечно же, представления не имел. Я понимал, что люди из «нефти» пришли, там свои проблемы. У меня были друзья-нефтяники, которые мне про нефтедобычу очень много рассказывали, там очень сложные вопросы. Но на страхование у них был немножко упрощенный взгляд. Хотя я должен отметить, что новая команда начала суперактивно погружаться в проблематику страхования.

Н. Верясова

Финансовый язык через некоторое время стал понятен всей системе. Достаточно много времени ушло, чтобы всех этому научить. Наконец все поняли, что есть начисленные премии, есть оплаченные; что страхование — это резервы, что есть заработанная премия и убыточность.

Надо сказать, что и до нас в Росгосстрахе с финансовой грамотностью было не все хорошо. В центральном офисе были актуарии, которые знали эту терминологию, может быть, Евгений Иванович Дьяков это все и знал. Но формы отчетности, таблицы, которыми пользовались для принятия решения, тогда содержали исключительно уровень выплат. Понятие «убыточность» принципиально не существовало.

Приход в Росгосстрах — это был, честно говоря, большой слом сознания после нефтяной компании. Там все мерялось в миллионах долларов, а здесь — в тысячах рублей. Помню, Данил мне говорит: «Почему мы так много потратили на канцелярские товары?! А, это не миллионы долларов, это в тысячах рублей... Тогда ладно». Вся компания на тот момент собирала, наверное, 5 миллиардов рублей, суммарно вместе с филиалами. Финансовая дисциплина существовала, просто построена она была по-другому: филиалы какую-то часть своих денежных потоков заводили на центральный офис, а во всем остальном они были самостоятельны.

А. Коростелева

Верясова — очень сильная личность и профессионал в финансах и экономике.

Н. Сакулина

Умницы они все. Надежда Верясова — она финансист. Поскольку я сама финансист, мне с ней было очень удобно работать, мы с ней на одном языке разговаривали. Видно было, что в центральном офисе появились умные люди, с интересными идеями

и умными мыслями, которые что-то пытаются сделать. Когда с умными людьми общаешься — всегда здорово, от них и чему-то научиться можно.

К. Туржова

В системе существовало больше шестидесяти юридических лиц, и с точки зрения финансиста самой большой странностью было то, что в нефтяном холдинге деньги идут сверху вниз (это является основным инструментом контроля окружающего мира), а здесь деньги шли снизу вверх. То есть ты сидишь в головной компании, а деньги все внизу. Все очень странно, потому что непонятно, как заставить людей отдать деньги, не потратить их куда не надо. Мне это казалось какой-то дикостью. А еще помню, что меня поразили цифры. Они измерялись тысячами рублей, а в «Славнефти» деньги считали десятками миллионов долларов.

Это тоже был слом сознания. Сейчас весело вспоминать, а тогда было странно. Например, какой-то отчет, и там написано реально: 3 567 рублей на что-то. Помню, Надя Верясова посмотрела и говорила: «Тут ноликов не должно быть?» Нет, тут ноликов не должно быть. Денег совсем не было. Реально денег не было никаких, это я очень хорошо помню. И внизу их тоже не было. Их вообще не было. То есть имелась какая-то сумма, но она не то что не поражала воображение, можно сказать, что сморщить было не на что.

Н. Верясова

Верхушка финансовой службы была заменена, но очень много людей осталось, многие работают здесь до сих пор. Были проблемы взаимопонимания между старой и новой командами. Варданян на одном из заседаний запретил нам говорить, используя английские термины, чтобы все остальные что-то понимали. Для команды из «Тройки» английский был рабочим языком, и мы очень долго мучились, как перевести с английского *profit and loss statement*.

И еще мы очень долго думали, как же правильно перевести *combined ratio*. К тому же сразу пришли люди из McKinsey, которые, наверное, сильно усугубили и без того сложное восприятие новой команды.

После этого достаточно долго внедряли отчеты о финансовом результате региона. Это заняло крайне много времени, было трудоемко и очень сложно с точки зрения общения с регионами.

Но, мне кажется, в 2005 году у нас уже появился полноценный консолидированный отчет по прибылям и убыткам в регионах. Финансовый результат, который складывался на подразделения и на виды, мог быть представлен в разных разрезах. Отчетность очень во многом формировалась под те вопросы, которые ставила перед

нами задача по ОСАГО. По ОСАГО долго существовал декадный отчет, наверное, года полтора-два данные по продажам ОСАГО мы собирали раз в 10 дней. Потом он был отменен, потому что необходимость в нем отпала, а стоил он довольно дорого.

Бюджет в компании существовал еще в тот момент, когда мы пришли. Другое дело, что в нем было меньшее количество строк, он имел достаточно ограниченное количество аналитических разрезов, и, по большому счету, весь бюджет региона умещался на одной печатной страничке. В 2003 году мы начали делать централизованную финансовую модель под бюджет, что тоже было большим прорывом, потому что до этого каждый регион делал бюджет сам у себя. Мы стали делать те самые бюджетные модели, которые сегодня имеем, с раскладкой по каналам продаж и по видам страхования. А в 2004 году была введена система полноценного бюджетирования. Благодаря этому сеть стала более прозрачной с точки зрения финансового результата. Если раньше мы имели замкнутое натуральное хозяйство на уровне агентства, то сегодня это уже не так. У нас множество функций выведено из-под филиалов, и это позитивно. Сегодня эти ячейки общества уже не могут мигрировать без нас. С другой стороны, все равно остается проблема того, что сеть в большей мере по-прежнему продает то, что ей хочется.

Н. Сакулина

Очень жестко начали контролироваться финансовые потоки. Собственно говоря, это и правильно. Я никогда против этого не возражала, потому что первое, что я сделала, когда стала директором, — начала контролировать финансовые потоки по нашим отделам. Потому что у нас отделы тоже были кто в лес, кто по дрова. Я никогда не могла со своим прежним руководителем договориться, даже будучи финансовым директором, что мы должны финансы очень четко контролировать. Он сказал: «Ничего подобного, какую-то дань платят, и хорошо». То есть с отделами внутри региона такая же была ситуация, что и в системе в целом, — вы нам какую-то часть отдаете на содержание дирекции, а все остальное тратьте куда хотите и что хотите с этим делайте. Зато мы по вашим выплатам не отвечаем.

А когда я стала директором, стала регулировать потоки. Поэтому, когда пришла новая команда и начала делать именно то, что делала я, у меня не было никакого внутреннего конфликта по этому поводу, потому что это абсолютно правильно. У такой большой компании, как наша, централизовать и жестко контролировать финансовые потоки надо обязательно. Я всегда говорю: 1000 рублей в одном регионе — вроде незаметная сумма, вроде маленькая. Когда у нас 72 региона — это уже 72 тысячи. А если мы закрыли глаза на 10 тысяч рублей — это уже по системе почти миллион, 720 тысяч. То есть в масштабах регионов, казалось бы, маленькие суммы, где-то неэффективно израсходованные, превращаются в огромные траты.

Н. Филина

Перед нами была поставлена задача: централизовать расчет заработной платы, создать расчетный центр в Рязани. Эту задачу мы успешно выполнили. И по сей день зарплаты рассчитываются для всех работников Росгосстраха в Рязани в едином центре. Потом была поставлена задача централизации бухгалтерского учета на региональном уровне. К моменту моего ухода мы этот проект практически завершили. Он был централизован.

Н. Верясова

Любой процесс по централизации в России крайне тяжел. Если мы возьмем Европу, то разница между зарплатой в центре и зарплатой в регионе меряется процентами, иногда десятками процентов, но не разами. А здесь мы имеем изменения в разы, причем как при переходе от райцентра к областному центру, так и при переходе от областного центра к Москве. То есть любой перевод функции «наверх», ее централизация, дает кратный рост зарплат. И это проблема. Но, с другой стороны, порядок тоже имеет свою стоимость, я в этом уверена. Централизация дает контроль над процессом, и у нас больше не теряются финансовые потоки. Крайне важно, что мы имеем полный пакет отчетности, это очень сильно ускоряет все процессы и дает нам возможность понимать цифры, потому что невозможно незаметное манипулирование ими. Раньше люди внизу собирали данные, заполняли файлы и присылали нам. И там, где он чашку поставил, где у него рука дрогнула — непонятно, ты ничего не можешь проконтролировать. И ты не понимаешь, как сформировалась эта цифра. Собственник цифры, собственник информации, он всегда сидел внизу, и мы не могли его проконтролировать, а теперь у нас информация наверху. И это крайне важно. Кроме того, централизация дает сильную экономию в людях. Куча данных, которые раньше имели двойной ввод, требовали сверки и выверки, все время не сходились, сегодня переведены на автоматическую загрузку.

Помню, как возникли первые идеи о том, что бухгалтер в агентстве вообще не нужен и надо убрать его, а агентство должно только продавать. Эти идеи проходили тяжело и с боем. Причем оказалось, что бухгалтер в филиале — это кто угодно, начиная с менеджера корпоративных продаж и заканчивая чуть ли не заместителем начальника агентства. Поэтому его нельзя уволить, он важную функцию выполняет. Но тем не менее сегодня тех бухгалтеров нет, сегодня все централизовано, и я считаю, что это позитивно.

Основная суть модернизации нашего финансового хозяйства — убрать ручные транзакции. Меньше людей — меньше ошибок. Вопрос в первую очередь даже не в людях и не в их цене. Вопрос в том, что любые руки на больших объемах данных — это ошибки. Сознательные, несознательные. Цель в том, чтобы быстро, дешево и кор-

ректно дать информацию лицам, принимающим решения. Для руководства у нас есть такое «бортовое табло». Называется оно «Отчет о финансовом результате». В своем сокращенном виде и в своих ключевых данных оно все, что нужно, описывает. Там есть премия, убыточность, комиссионные вознаграждения и финансовый результат. По большому счету, всё. Оно запаздывает на 45 дней от закрытия квартала. И ускорение быстроты реакции этого «бортового табло» на жизнь — наша задача. Экономисты еще работают над визуализацией, чтобы было настоящее табло. Но это уже из раздела красивых «фенечек». Да, есть идея, что мы данные вынесем в Интернет и на красивые графики, дадим пользователям возможность самим всем этим управлять и загружать.

Н. Филина

Сейчас уровень централизации в бухгалтерии очень высокий. Когда делали единое хранилище данных по договорам страхования, мы занимались оптимизацией наших учетных процессов. Отказались от множества бухгалтерских записей в регионах и все централизовали здесь, на уровне центрального офиса. Это привело к существенному сокращению числа бухгалтеров в регионах. Только по одному проекту по централизации расчета зарплаты мы сократили порядка 1300 бухгалтеров. По всем остальным шагам эта цифра перевалила за 2 тысячи.

К. Туржова

Централизация финансовых потоков никогда не завершается. Она продолжается и сейчас. Максимально приближенной к сегодняшнему виду она стала к концу 2008 — началу 2009 года, уже работал ЕРКЦ — централизованное казначейство, где исходящие потоки автоматизированы, а входящие централизованы настолько, насколько это позволяет расчетная система в России.

Считаю, мы создали неплохую систему работы с банками, то, что связано с оценкой риска и определением подхода к размещению средств, который стимулирует страхование, потому что до 2004 года этим вообще никто не занимался. Мы начинали с нуля. В итоге нам удалось построить сбалансированную систему распределения средств между банками, которая обеспечивает доступ к страхованию на площадке банков и в то же время дает возможность управлять инвестиционными рисками. Она до сих пор работает. И она у нас, как мне кажется, более эффективная, чем у других страховых компаний, то есть на вложенные депозиты мы получаем гораздо больше отдачи.

Когда ввели закон об ОСАГО, денег сразу стало очень много, наши инвестиционные возможности быстро выросли. В 2004 году мы выработали подход, который потом усиленно продвигался, что для нас существуют три категории банков. Есть банки,

на которые инвестиционные лимиты не открываются, даже если там можно получить большие объемы страхования, — те, где риск-менеджеры говорят «стоп», и это даже не обсуждается.

Есть банки средней категории, где риск-менеджеры открывают очень маленький лимит (3–4 миллиона рублей, максимум до 10), а банк хочет, например, 30, 40, 50 миллионов инвестиций. В таких случаях мы можем ненамного превысить лимиты риска, но в таком случае ведется коллегиальное обсуждение. Риск-менеджеры устанавливают лимит, мы готовы его превышать на столько-то и обязательно считаем закрытие превышения потоком рентабельности от страхования. И есть категория банков с хорошей, высокой надежностью, где лимиты настолько высокие, что туда можно размещать большой объем средств. Но и в этих банках размещение строится с учетом рентабельности на потоке страховых премий, которые идут от страхования залогового имущества.

В будущем канал доступа к страхователям через банки должен вообще стать основным, потому что увеличение проникновения страхования происходит в основном за счет кредитования. Когда человек кредитуются, то он сразу страхует все: жизнь, квартиру, машину. Потому рано или поздно этот канал будет основным для страховщиков. Он и сейчас уже значимый и будет только усиливаться. Другое дело, что со временем уйдет этот обмен — депозиты за доступ к страхованию залогов. Мне кажется, эта ситуация характерна для начальной ступени развития финансового рынка в части отношений банк — страховщик. Потом постепенно страхование будет само по себе, а размещение денег — само по себе. Критерием для выбора размещения станет классическое соотношение риска и доходности, как во всем мире. И в этом смысле, скорее всего, страховые компании будут в большей степени ориентированы на биржевые ценные бумаги, чем на банковские депозиты.

А когда начался кризис 2008 года, мы решили выйти из всех банков. Ожидания были апокалиптические. Тонуть, естественно, никто не собирался, но риск большого падения сборов был велик. Никто не знал, как точно оценить ситуацию, потому что мы не понимали, какого рода будет кризис. Помню, что в какой-то момент думали: все рухнет, и рынки тоже рухнут. Основной позитив заключался в том, что государство сразу влило деньги в банки. Если бы государство этого не сделало, ситуация была бы очень тяжелая. Был риск, что люди пойдут забирать деньги. Если бы население начало забирать деньги из банков или стало конвертировать все сбережения в валюту — это был бы конец, потому что какая-то часть банков рухнула бы из-за неплатежей. Ведь банк не способен отдать все, что он привлек, это невозможно в принципе. Если бы начали падать банки, то процесс уже ничто бы не остановило. Вливания денежных средств, поддержание ликвидности было весьма кстати, даже не потому, что банки нуждались в деньгах, а для того, чтобы остановить возможный отток средств. Когда мы обсуждали «апокалиптический сценарий», это решение правительством еще не было принято.

Все сидели и думали: что же будет? Риск, что люди будут забирать деньги из банков, а предприятия не смогут платить, был очень высок. Хорошо помню, что мы в начале 2008 года отовсюду выходили. С фондового рынка мы тоже вышли, уходили в деньги и благодаря этому очень мало потеряли.

Очень важное направление, которым мы сейчас занимаемся, — процессы, связанные с выходом Росгосстраха на публичные рынки капитала. У нас есть неплохая кредитная история, которая началась с 2007 года. Мы в кризис отдали несколько кредитов, когда почти все реструктуризировали займы и просили их лонгировать, а мы отдали большую сумму кредитов.

Страховая компания, как и банк, нуждается в капитале постоянно — для развития нужен капитал. Капитал — это подушка безопасности, то есть на каждый рубль страховой премии по российским стандартам собственник должен положить 20 копеек капитала, то есть на 100 рублей — 20 рублей. И эти деньги никуда не должны идти, они должны просто лежать. По западным стандартам это не 20 рублей, а в среднем 25–30 рублей, то есть примерно треть от объема собранных премий собственник должен обеспечивать капиталом, а этот капитал надо размещать в ликвидные инструменты. И если вы развиваетесь очень активно, то за счет текущей рентабельности пополнить капитал невозможно, ее не хватает. Надо искать деньги для капитализации. Мы уже 10 лет развиваемся в бешеном темпе и держим на рынке лидирующие позиции. Уже близок тот момент, когда нам потребуется дополнительный капитал. По крайней мере, по расчетам выходит, что он нам нужен, поэтому планомерно движемся в этом направлении.

В мире практически не существует таких примеров, когда все развитие оплачивается капиталом одного собственника, потому что страховой бизнес очень капиталоемкий. Ни один банк, ни один финансовый институт не способен развиваться за счет текущей рентабельности. Постоянно раз в несколько лет нужно осуществлять увеличение капитала путем дополнительных вложений. Рано или поздно этот капитал надо привлекать, и привлечение возможно двумя путями: либо за счет продажи акций, либо путем привлечения структурных кредитов, которые учитываются в капитале. Тяжело выйти на рынок капитала, не имея никакой кредитной истории, поэтому путь стандартный: сначала привлечение кредитов, потом публичный долг, потом уже привлечение капитала. Ну и мы идем по этому пути.

Я уверена, что многие сотрудники центрального офиса просто не понимают, в чем смысл всего этого. Не понимают, что такое капитал, потому что до этого уровень сознания не дошел. Ну, то есть финансисты понимают. Некоторые продавцы понимают, которые персонально к нам ходили и пытались понять, что же это такое и зачем он вообще нужен. Реально это тяжело понять. То есть повышать финансовые знания людей нам предстоит еще примерно три года.

Наше понимание финансовой модели страховой компании окончательно было сформировано в 2004 году, когда мы взяли западный образец и проанализировали

его. В принципе, именно тогда Данил уже все знал, но одно дело знать, а другое дело «пальцами пощупать». У западных компаний модель очень простая, у многих операционная часть убыточная, и они выживают только на инвестиционной составляющей. Для того чтобы была инвестиционная составляющая, у тебя должны быть резервы и капитал, одних резервов недостаточно. Должно быть и то и другое. Необходимо хорошо управлять вложениями резервов и капитала, чтобы выходить в плюс. Поэтому на самом деле в современной страховой компании есть две области, которые очень важны: это андеррайтинг, чтобы убыток от операционной деятельности держать на грани разумного, и инвестиции. А у нас в стране главное — это продажи. Пока. Потому что уровень развития рынка такой. Вопрос: когда произойдет перелом в понимании бизнеса? Потому что рынок сейчас очень сильно страдает от незнания всего этого, и мы страдаем. Правда, меньше, чем окружающие, потому что мы больше думаем о будущем...

Н. Верясова

Росгосстрах — это же по сути своей слепок страны, и все проблемы, которые у нас есть в Российской Федерации, они все есть в Росгосстрахе. Все преобразования, которые проходят в Росгосстрахе, рано или поздно происходят в стране. То есть если в стране есть деревни без центрального отопления, то и среди клиентов Росгосстраха будет деревня с истопниками. Если вся страна имеет проблемы с тем, что у нас огромные территории и в Якутии можно передвигаться только на вертолете, то и мы имеем те же проблемы. Или Дальний Восток, где всегда большие проблемы с персоналом.

К. Туржова

Мы в 2002 году начали централизацию компании. Страна начала активную централизацию власти, мне кажется, на полтора года позже, и пошла жесткая централизация. Мы ввели ключевые индикаторы эффективности в 2005 году, а правительство Российской Федерации, если не ошибаюсь, — в 2007-м. По некоторым срокам, если посмотреть, они отстают от нас именно на два года в принятии экономических решений.

Мы — маленькая модель страны. У нас те же самые люди, точно такая же региональная раздробленность, распределенность и при этом — та же централизация. И у нас количество денег на массу населения такое же, то есть мы испытываем финансовые сложности такие же, как бюджет Российской Федерации. Проблемы похожие. В основном на наш бизнес и на развитие страны влияет поведение населения. Поэтому можно наблюдать за Росгосстрахом и экстраполировать наш опыт на развитие страны.

Есть один фактор, который заставляет Росгосстрах двигаться, а страну пока не очень: Росгосстрах живет в условиях конкуренции и низкой доходности бизнеса — со-



четание этих двух факторов заставляет Росгосстрах совершать некие действия. Данил почему круглосуточно работал — была бы у него маржа в 20%, я думаю, он так не действовал бы. Это просто свойство человеческого характера: если у тебя большой доход, то тебе незачем напрягаться, а поскольку маржа маленькая, ты с утра до вечера прилагаешь усилия для того, чтобы она удержалась хотя бы на этом уровне. У страны такого ограничения пока не существует. У нас стимул есть, а у страны — нет.

Сейчас правительство начало пытаться что-то реформировать, хотя бы говорить об этом, потому что деньги заканчиваются. Если деньги совсем закончатся, то придется уже двигаться очень быстро. Неумолимо приближается момент, когда благосостояние общества должно начать увеличиваться не за счет природных ресурсов, а за счет чего-то другого. Властям придется делать то, что мы делаем сейчас в Росгосстрахе: мы снижаем затраты, то есть делаем более эффективными бизнес-процессы, пытаемся заставить наших продавцов двигаться быстрее, а клиентов — относиться к нам лучше. В стране, в принципе, должны происходить такие же вещи: обслуживание, предоставляемое населению классом чиновников, должно становиться более эффективным, а среда, созданная для развития бизнеса, должна улучшаться.

Массовые коммуникации и работа с госорганами

Если с конкурентами сравнивать, то у нас шедевральная реклама. Но я считаю, что можно было сделать интереснее. Мое ощущение, что в рекламе мы реализуем примерно 80–85% от идеи, что тоже, наверное, очень хорошо. Но хотелось бы 100%. Но вообще я считаю, что из страховых компаний мы точно лучшую рекламу делаем. Никто рядом не стоит, но хочется лучше.

Д. Хачатуров

Моя цель — сделать бренд Росгосстраха модным. И еще один атрибут нашего бренда — лидер... Модный лидер — мне этого было бы достаточно.

Р. Минасбекия

Г. Гальперин

Когда мы пришли в компанию, оформление агентств было убогое, оно абсолютно не соответствовало имиджу правильной, хорошей компании, которая работает с клиентами. Чего только не было в оформлении и рекламе! Мы такие шедевры видели, что просто закачаешься, начиная от голых женщин, заканчивая какими-то картинками, где мы даже не понимали, что там нарисовано.

Г. Нахапетян

Я начал с газеты «Госстрах», чтобы народ узнавал из первых рук, что же происходит. Агентская сеть не читала новости в Интернете, потому что компьютерной грамотности и компьютеров тогда не было и Интернета нормального не было. Поэтому мы выпустили первую цветную газету «Госстрах» тиражом 100 тысяч экземпляров. Тогда это была бомба. Сто тысяч — это очень большой тираж, сейчас нет корпоративных газет с таким тиражом.

Тогда же я как раз делал тендер на знак Росгосстраха. Порядка двадцати компаний я просмотрел, потому что хотел, с одной стороны, получить что-то современное, с другой стороны, такое, чтобы новый логотип приняли все. У тех региональных боссов, которые приезжали на совещания, все визитки были разные. Различались

логотипы, знаки, цветовая гамма. Естественно, надо было централизовать все под одним знаком, то есть создать сильный бренд.

А. Судаков

Существовал большой план, связанный с ребрендингом. Гор Нахапетян этим занимался. Там целая история была. Люди просто балдели от этой задачи. Дело было масштабным — орлов, крылья нарисовать, слоган «Под крылом сильной компании» придумать...

Г. Нахапетян

Я встретил Сему Левина, ныне покойного. Сема сделал зеленые шарики для НТВ. Он сказал, что приедет, что нашел идею. Он ехал по Рублевке, увидел мотоцикл «харлей-дэвидсон» и подумал, что орел на нем — это как раз то, что нужно. Он «привел» сюда этот логотип и, по сути, создал первый бренд-бук. Фирменный росгосстраховский бордовый цвет тоже придумал Сема Левин. Он притащил его уже готовым, таким, как вы сейчас видите. На вопрос «Сколько стоит?» он ответил: «Восемьдесят тысяч долларов». Дикая цена по тем временам. Я пришел к Рубену и Данилу и сказал, что мне нужны 80 тысяч долларов, что я нашел тот знак, который нужно, они заявили, что я сошел с ума. Я возразил, что, если мы хотим 10 миллионов долларов вбухать в рекламу этого знака, ошибка будет стоить намного дороже. Давайте все-таки купим. И времени уже не было. В итоге мы поторговались, спустили цену. Но тогда это все равно были безумные деньги, которые мы заплатили лучшему дизайнеру. Он сделал знак, который помог нам централизовать Росгосстрах. Он был принят всеми безоговорочно. Мы его не навязывали. Он сразу полюбился. Я не могу сказать, чтобы он нам нравился. Но для стоящих перед нами задач он был просто идеальным.

Р. Минасбекян

Семен Левин — я считаю, что это был самый великий телевизионный дизайнер в новейшей истории России. Я его знал очень хорошо, потому что он был гуру телевизионного дизайна. Его зеленые шарики НТВ взяли все, что можно, на конкурсах дизайна и телевизионного оформления. Сколько было ТЭФИ при его жизни, наверное, столько он и взял. И команда у него была чумовая.

Гор мне сказал, что логотип заказали Левину. Я ответил: «Молодцы. Я-то тут при чем?» Он добавил: «Вариантов — куча. Не решили, в какую сторону идти». На той стадии было много разных орлов. Например, орел, который в лапах держит колесо, потому что под ОСАГО же все это делалось, автомобильная тема.

Логотип утверждался Данилом Эдуардовичем, собственно, он и руководил созданием логотипа, потому что это был его личный проект. Он его утверждал, он его выбирал. Мне выпала вторая часть — запустить его в жизнь. Но мне тоже нравился ровно тот, которого он тогда выбрал. Орел потом еще дорабатывался в мелочах. Но в целом мне было важно, чтобы крылья смотрели вверх. Нам с Гором очень понравилось, что он больше харлеевский, нежели геральдический, потому что в его крыльях присутствовала динамика, которой не было в российском орле, он выглядел современно. Несмотря на короны и на двуглавость, все равно в нем больше от «харлея», чем от герба.

Г. Нахапетян

Единственное, что Данил исправил, — это табличка под орлом с надписью: «Росгосстрах». Первоначально она была залита красным, и на этом фоне была розовая строчка. Ее залили белым.

Р. Минасбекян

Первый раз, когда орла вынесли показать на совещании директоров, в зале раздавался смех. Сначала пауза — смотрели, рассматривали. Потом люди начали смеяться. Стали говорить про «двуглавого бройлера», спрашивали, где ноги, заявляли, что это сбитая птица-инвалидка. Все искали ноги, все фантазировали, что прикрывает красный щиток, как она полетит. Потом все привыкли. На самом деле уже на том самом совещании все привыкли. Оно три дня шло, и под конец стало понятно, что орел прижился.

А. Камалов

Если честно, орел на флаге немного нашу нацию покоробил. Мы раньше сами изготавливали рекламную продукцию, природу, детей на рекламе изображали. А здесь не столько орел, сколько крест на короне людей покоробил, особенно пожилых. Говорят: «Вы в мой дом крест не вносите».

А. Коростелева

Мне новый бренд понравился. Единственное мне не понравилось, это проект флага Росгосстраха. Он был белым. Я просто восстала против этого белого флага. Я всегда говорила: «Да вы что? Кто выбрасывает белый флаг, тот сдается. Ни в коем случае».

мрамора и отсек все ненужное. Хрен ли! Самого мрамора тоже не было. Сначала пришлось слепить основу, потом скелет, а уж потом наращивались мышцы.

Когда я пришел, в руках у меня оказался отдел рекламы Госстраха. Это плакаты, календарики, на которых были изображены поля, лютики-цветочки и тому подобное, всевозможные буклеты, какие-то раскладки — и всё. И они жили еще под впечатлением того, что они много этой макулатуры напечатали на 80-летие компании, которое было в 2001 году, и до хрена этого осталось.

Не было публикаций в прессе, выступлений на радио, телерекламы, наружки тоже не было. Имелось только несколько ржавых рекламных щитов «Госстрах», установленных в регионах на крышах домов. За них не платили уже много лет. Не было ничего. Полный кавардак и беспредел в регионах. Даже вывески Госстраха везде были разные: ромбики или овалы всех цветов радуги.

Я начал с доработки бренд-бука. Потому что это азбука, без нее нельзя. Бренд-бук сделало «Ателье» Левина. И сразу мы столкнулись с проблемой реальности и нереальности бренда. Бренд-бук получился архикрасивым, но внедрить его было нереально. Мы начали упрощать изображение. Параллельно надо было делать первую новогоднюю продукцию. Но самое главное — требовалось понять, как мы себя позиционируем. Мне надо было проанализировать ситуацию, потому что я ничего не знал, да и никто из нас ничего не знал о том, что творится на рынке страхования. А нам надо было понять, где мы и что мы. Нам нужна была некая система координат, чтобы определить «точку отсчета», понять, откуда мы будем двигаться, что изменим, что оставим как есть. Параллельно перед нами стояли две задачи: заполучить ОСАГО и осуществить приватизацию.

Доработали историю с бренд-буком. Бренд-бук — это книга плюс электронный носитель, где приводится логотип и его возможные вариации. Там были ручки, методы нанесения логотипов. Уже в 2002 году у нас была страница, где были татуировки. Если вдруг кто-то захочет сделать татуировку, то у нас была росгосстраховская татуировка. Гор ее очень любил. И еще он заказал себе чумовую байкерскую куртку с нашим логотипом.

В бренд-буке было все — запонки, ежедневники, все, что могло пригодиться для развития фирменного стиля. Бланки, визитки, бейджики, деловая документация, электронные шаблоны. Ширина плашки, соотношение плашки к логотипу, шрифты. Цвета: полноцвет, двуцвет, одноцвет, выворотка — черным на белом, белым на черном, основные цвета, номера пантонов, их цветопробы. Потому что в России пантоны и цветопробы — две большие разницы. Мы напечатали такие полоски с цветом и разослали их всем людям. Там был указан номер пантона, но мы говорили: «Забудьте про номер. Потому что каждая полиграфическая машина в стране пантон 068 дает в разном цвете. Поэтому вы просто берите эту бумажку и стойте у машины с бумажкой. Когда выйдет тот цвет, который у вас в руках, значит, у вас есть наш пантон. А если сзади будет написано: „072“, не переживайте. Главное, чтоб глазам верили».

Тогда мы решили, что у нас три основных цвета — белый, золотой, бордовый — и второстепенные цвета — пастельные и бежевые, которые у нас были фоном. Бордовый щит, золотые крылья, белая эмаль внутри — все эти цвета присутствовали в нашем логотипе. Изначально они были немножко не такими, мы их доработали вместе с «Ателье» Левина. Сперва был чуть более красный цвет, а мы ушли к бордовому. Хотелось, чтобы логотип смотрелся понадежнее и поспокойнее, потому что ярко-красный цвет — агрессивный и ненадежный. Красный всегда в природе сигнал опасности.

И этот логотип у нас живет уже девять лет. Я скептически отношусь к изменениям, если они происходят только ради самих изменений. Если завтра мы поймем, что наша целевая аудитория ближе к Интернету, сделаем ребрендинг в стиле нашего сайта. Мы не консервативны. В Интернете сегодня мы написали RGS латинскими буквами, со стрелкой в букве G. Получился современный, трендовый логотип.

А тогда мы на основании бренд-бука начали писать бриф для коммуникации. Все, что касается маркетинговых исследований, мы начали с самого начала. Мы не совершили классической ошибки, не действовали по принципу: сделаем как-нибудь побыстрее, а потом разберемся. Нет. Мы проанализировали ситуацию и начали разрабатывать концепцию имиджевой рекламы Росгосстраха. В этот период нам очень помогли наши консультанты — компания «Дымшиц и партнеры». А Игорь Игнатьев параллельно «бился на поле пиара», и ему было не менее тяжело.

Для начала мы сделали имиджевый рисунок, который продержался лет шесть. Это был орел, простирающий крылья над полем. Он должен был символизировать возрождающегося из пепла феникса. Поле мы собрали из элементов четырех разных полей. Собственно, тогда и появился слоган «Под крылом сильной компании». Под правым крылом орла всегда находился Кремль, Москва, а под левым картинка менялась в зависимости от города. В Новосибирске это был Новосибирск. В Москве это был другой район Москвы. В Питере это был Питер.

Картинка всегда несла в себе некие скрытые детали. Это походило на игру. Мы просили сотрудников рассмотреть картинку внимательнее, потому что на здании Верховного Совета есть барельеф в виде нашего логотипа, а на двух уличных щитах при увеличении изображения видны наши плакаты. Это была своего рода игра. Таким образом и сами сотрудники запоминали новую символику и привыкали к ней. Нам было важно, чтобы наш орел не вызывал отторжения, в первую очередь у них, ведь, как уже говорилось, не все сразу приняли новую корпоративную эстетику.

Тогда же мы со студией «Три апельсина» сделали уникальные календари, в которых были спрятаны наши логотипы. В очень красивых макропланах природы через пару дней рассматривания проявлялся наш логотип, мы таким образом расширяли количество контактов и ускоряли привыкание к новой эмблеме. Когда к хозяину календаря кто-то приходил, он, как правило, спрашивал: «Можешь найти тут логотип Росгосстраха?» А потом показывал, где он спрятан. Этот человек на следующий день из сотен

щитов наружной рекламы всегда мог заметить наш! Все было сделано ювелирно, мы нашу рекламу даже в Канны отправили, на рекламный фестиваль.

Выпустили сувениры для автомобилистов в виде бейсбольных бит с надписями: «Все правильно сделал» и «Под крылом сильной компании». Мы, кажется, первыми сделали новогоднюю открытку с клипом на компакт-диске, и там была игра про Росгосстрах. Одними из первых стали делать подарки с авторскими музыкальными сборниками на CD и многое другое. Я договорился с Якубовичем и Гольдфедром, и мы сняли «Поле чудес» с нашими сотрудниками. В 2006 году отпраздновали 85-летие компании в Кремле, и мне удалось уговорить руководство ВГТРК на эфиры нашего концерта по РТР в прайм-тайм с повторами — это было круто!

Но самое главное наше достижение — это разработка методологии и стратегии медиапланирования. Народу у меня было много, но квалификация у них, особенно в регионах, была низкой, впрочем, как и зарплата. Приходилось учить людей сотнями и при этом учиться самому. Я хорошо знал каждого своего сотрудника в регионах, учил индивидуально и массово, собирал людей на семинары, писал регламенты, методологии, письма, алгоритмы принятия решений, принципы ведения переговоров, учил, как торговаться за условия размещения, придумывал системы отчетности и контроля. Тонну бумаги, наверное, исписал. А потом ко мне перешел пиар, call-центр и стратегический маркетинг...

Уже потом с Андреем Батуриным мы сделали еженедельную программу «Страховое время» на канале «Россия-24», где она идет по сей день. С прессой и радио я работал напрямую, без агентств. У меня совершенно точно были самые лучшие условия в стране по размещению рекламы в «Комсомольской правде» и «АиФ». На то, чтобы договориться с «АиФ», ушло около двух лет, но игра стоила свеч. Это было очень важно для работы с регионами. Я требовал от них наилучших условий размещения в местной прессе, и мне надо было подтверждать возможность такого размещения личным примером. Помню, как в одном из регионов местная специалистка по маркетингу пожаловалась, что главная местная газета не дает им скидки больше 7%. Я поехал вместе с ней на встречу, чуть не опоздал на самолет, но мы получили от них скидку в 35% от первоначальной цены. Эта девушка была потом лучшей в системе Росгосстраха по экономической эффективности размещения рекламы — она потом в своем городе всех «укачала».

Параллельно я начал смотреть, что было сделано раньше в Росгосстрахе в части рекламы. Меня поразило, что первый в истории России product placement — это фильм «Берегись автомобиля». В начале 2003 года мы со Степановым издали книжки про рекламные плакаты и календари Госстраха — я их изучал и отбирал. Вообще, в рекламе Росгосстраха довольно много ассоциаций с 20–30-ми годами прошлого века, тогда нам это было важно. Но жесткой задачи «цепляться» к 20-м годам мы себе не ставили. Просто это лучшее, что было сделано в нашей стране в области плакатного искусства.

Мы сделали программу «Росгосстрах-Дом». Первыми на рынке сделали продукт, который назывался «Дом». Абсолютно точно отдавали себе отчет в том, что мы «греем» рынок. И в течение двух-трех месяцев на рынке появилось несколько подражаний Росгосстраху. Конкуренты не хитро подошли к этому вопросу. Они просто ставили впереди название своей компании. «Икс-Дом», «Игрек-Дом» и так далее. Многие использовали наш шрифт. В регионах менее крупные компании просто брали наш макет. Мы знали, что так будет, это не было для нас неожиданностью. Я точно знал, что в течение полугода появится куча этих «Домов». Но мы понимали, что возьмем на рынке нашу долю. Появился «Дом-Экспресс», «Дом-Престиж», «Дом-Классика». Мы были очень спокойны, мы знали, что народ пойдет, и ничего провокационного намеренно не делали. Просто тесты показали, что там не нужно ничего провокационного делать. Поэтому у нас был serene слоган: «Спокойствие и уверенность». Но он хорошо пошел, мы взяли на страхование кучу домов и даже получили призы. У нас в переговорной призы и награды за рекламу, пиар и маркетинг складывать некуда было, их в шкафы засовывали. Потом Данил как-то зашел, увидел и сказал: «Уберите этот хлам». Убрали. Не знаю, где они сейчас. Некоторые были вполне серьезные награды. Жалко.

Еще одной крупной удачей стала для нас реклама на чемпионате России по футболу. Это большая веха в маркетинге Росгосстраха, и решение о вхождении в проект было непростым. Когда мы начали обсуждать эту тему с Даниилом Эдуардовичем, такой шаг не казался однозначным, но «мы прыгнули». И фактически заключили самый крупный в истории России спонсорский контракт в области спорта — 52 миллиона долларов за 5 лет. И снова нам не у кого было учиться, потому что мы были первыми. Я лично несколько недель придумывал пункты этого контракта и контролировал работу юристов. В результате мы получили то, что хотели, в него вошли и рекламная, и маркетинговая, и, что для нас было очень важно, социальная составляющие. Но проблема заключалась в том, что ни РФС, ни РФПЛ не имели на тот момент опыта организации титульного спонсорства. И нам пришлось совместно создавать эти механизмы. Это была реально большая работа.

В. Саралидзе

Футбол начался достаточно сумбурно, ибо в тот момент он по-другому начаться и не мог. Очень хорошая идея, блестящая, но она была воплощена кое-как, шла постоянная непонятная борьба, щиты переставляли с места на место, рекламное время плавало, и не было четко оговоренного времени для рекламного блока, понятия «генеральный спонсор» тогда не существовало, было лишь понятие «спонсор». Раф Минасбекян мне сказал, что по последним сведениям сумма контракта составила больше 50 миллионов долларов, и мне, конечно, сумма показалась просто огромной. Однако, посчитав предлагаемый рекламный пакет, применив определенные коэффи-

циенты медиаинфляции, то есть удорожание времени на телевидении, получили, что где-то к концу третьего — началу четвертого года контракта мы выйдем в плюс. Получилось, что мы начнем экономить по сравнению с теми затратами, которые были бы у нас, если бы мы просто купили это рекламное время. И тут стало ясно, что Данил, как и всегда, угадал. Оказалось, что на это надо было идти, как бы ни было страшно тратить такие деньги.

А. Зубец

Мы занимались оценкой эффективности футбольной рекламы. В 90% случаев реклама не приносит прибыли достаточной, чтобы покрыть затраты на нее. Но наши расчеты, к большому для меня удивлению, показали, что реклама в футболе эффективна. Я привык, что реклама — это, по большей части, пустая трата денег, в страховании по крайней мере. Часто рекламу покупают только для того, чтобы потешить самолюбие хозяев и руководства компании. Я знаю одну крупную компанию, которая всегда размещает свою рекламу на пути хозяина с дачи в офис. А тут оказалось, что реклама в футболе — это очень удачный проект.

В. Саралидзе

Я сразу увидел, что Росгосстраху не хватает звуковой идентификации, и предложил создать гимн, причем гимн нормального формата, в песенном варианте, чтобы его можно было не просто стоять и слушать, но и спеть при желании, ну, хотя бы как «Славься, Отечество наше свободное». Я подумал, что было бы здорово, чтобы компания могла использовать свой родной гимн как рингтон в мобильном телефоне, как гудок в телефонной линии, как заставку при открывании сайта или как нечто объединяющее для болельщиков, если воспроизвести мелодию на стадионе.

С моей точки зрения, не очень правильно превращать гимн компании в такую вещь, которая может быть использована только однонаправленно. Вот, например, гимн России как можно использовать? Все встали, прижали руку к сердцу и поют. А вот чтобы тебе захотелось подвигаться под гимн РФ — это вряд ли. А чтобы гимн захотелось напеть где-то — так это вообще здорово, это, безусловно, идентификатор для компании. Мне кажется, что я добился своего, решил задачу многофункциональности гимна.

Это было очень интересное время, текст очень долго обсуждался, про текст вообще отдельная история, мы его переписывали, компоновали, но самое главное, что в итоге там есть наши основные слоганы: «Росгосстрах — все правильно сделал», «Росгосстрах — нам нет предела», «Росгосстрах — вся страна под сильным крылом». Единственное, чего нам не удалось, — это передать цвет, но это уже к Скрябину. Толь-

ко у него был «цветовой» слух, если бы он писал музыку, сделал бы нам бордовый гимн. Это, наверное, совсем си-минор, так Скрябин слышал бордовый цвет, си-минор по тональности.

Р. Минасбекян

У нас была песня про Росгосстрах в исполнении Ларисы Долиной, но гимном это нельзя было назвать. И когда Вадим пришел с этой идеей, я вспомнил о своих давних друзьях: композиторе Юрии Потиевко и поэте Сергее Ловцове. Тем более что у Юры был опыт работы с гимнами. Он делал аранжировку и записывал официальную версию гимна России. Потом мы еще сделали версию нашего гимна с популярным диджеем для нашей молодежи.

Сегодня наша задача — сделать бренд Росгосстраха еще и модным. А основной атрибут нашего бренда — лидер. Все, что входит в понятие «лидер»: победитель, номер один, большой, самый надежный, — ЛИДЕР. Модный лидер — мне было бы достаточно.

Страхование, наверное, самый нежный и тонкий бизнес. Нежный в том смысле, что суть бизнеса — очень длинная. Мы продаем обещания, а это всегда сложнее, чем предлагать конкретный товар или услугу. Поэтому я считаю, что в нашем пиаре должно быть соотношение, как в золотом сечении: две трети к одной трети. Две трети должно быть консервативного и только одна треть — активного, можно сказать, даже провокационного.

Консервативный пиар в страховании очень полезен. Люди не хотят, мне так кажется, чтобы мы все время были как цирковые клоуны. Это не работает на лояльность клиента. Они хотят, чтобы мы были первыми, они хотят, чтобы мы были лидерами. Поэтому нам надо оставаться простыми, понятными и последовательными.

А вот на 28–30% нужен авангард, надо все время генерить, провоцировать. Но и здесь важно оставаться в рамках аналитики и экономики, в рамках серьезной науки. Провокации должны быть продуманными. Провокации в области экономики — пожалуйста. В других — нет. Это должны быть серьезные и одновременно интересные вещи. И вот такой баланс нам позволяет удерживать лидерство и очень эффективно позиционироваться в общественном мнении.

Н. Сакулина

Человек, который меня потряс в новой команде, — Игнатев Игорь Владимирович. Он многому нас научил, многое нам рассказал, объяснил, что мы лицо компании и как следует себя вести, как нужно нести информацию о компании, как ее пропандировать. На самом деле это было очень интересно, мы получили конкретные советы, которыми можно было пользоваться. Узнали, как общаться со СМИ, потому что это

сложное дело. Ведь нас никто не учил, как быть директорами и правильно позиционировать себя. Он научил нас очень многому. Во всяком случае, меня.

Я совершенно четко понимаю, что сделал для бренда Росгосстраха Рафаел Ми-насбемян. Раскрутить бренд с нуля — это сложно. До этого у нас брендом был этакий «гробик». Росгосстрах в гробике и вокруг веночек... Когда я пришла в Росгосстрах, меня эта эмблема потрясла. Я воскликнула: «Господи, гроб с венком! Это что такое, куда мы идем и для чего вообще это нужно?» Вообще, жуткое совершенно дело — эти старые эмблемы.

Ребрендинг — это очень сложно в такой огромной компании, как наша. За такой короткий период провести ребрендинг, причем с такой узнаваемостью бренда — это здорово. Бренд — это удача новой команды. То, как он был создан, раскручен, подан, — профессионализм высочайшего класса. Я думаю, что узнаваемость нашего бренда высока именно благодаря новой рекламной и пиаровской команде, которая его раскручивала и внедряла.

Следующей удачей с точки зрения пиара я считаю ролик, который запустили в 2003 году по ОСАГО. «Что стоим, кого ждем?» Настолько он был запоминающийся, настолько был на слуху. Думаю, что высокую долю рынка мы сразу взяли по ОСАГО тоже благодаря этому ролику.

И. Игнатъев

Конечно же, с точки зрения пиара и вообще системы организации внутренней коммуникации это было белое пятно, реально до нас никто ничем не занимался. Как таковых функций коммуникации, внешней и внутренней, в Росгосстрахе не существовало.

А. Бирюков

На тот момент пиара как системы в компании не было. Мы начали с нуля! Крайне важно было, имея в виду масштабы компании, понять, что происходит в регионах. Из 80 регионов я получил только два профессиональных ответа на вопрос «Что же такое пиар?» — от наших представителей в Приморье и в Башкирии. Они знали, что пиар — это связи с общественностью, гармонизация отношений между источником информации и его потребителем в попытке донести информацию о компании. Самый дикий ответ был: «Да какие проблемы? Пиар — это вот скрепочки, знаете там, визитки — и никаких проблем, сейчас всё сделаем, будет вам пиар...»

Мы начинали почти с голого поля. И была настороженность сотрудников старшего возраста по отношению к нам, пиарщикам. Говорили, вот тут ходят двое, высасывают информацию, а потом сливают её журналистам и конкурентам. Но я горжусь тем,

что уже через полгода перед нами не закрывали, а открывали двери. Без спикеров, без профессионалов страхового рынка мы не можем, потому что и Игнатъев, и я на тот момент о страховании знали ровно столько же, сколько о космических технологиях.

И. Игнатъев

Были три человека, они работали в так называемой пресс-службе, которую мне отдали. Что с ней делать — понимания не было. Несколько месяцев эти трое несчастных (все женщины) были за штатом и не знали, что с ними будет, продолжат они работать или нет. При этом существовала газета «Госстрах», с которой тоже непонятно что было делать. По сути, все приходилось начинать с чистого листа. Через очень короткое время я пришел к Данилу Хачатурову и изложил, как, на мой взгляд, надо реорганизовать пиар. Всё с просчитанными бюджетами и поэтапностью работ. Мы это посмотрели, он сократил количество людей (я просил 24 человека, мне было утверждено, по-моему, 18). Впрочем, такой численности сотрудников в пиаре центрального офиса все равно никогда не было. Притом Хачатуров наделил меня большим объемом полномочий. К вопросам о кадрах, об организационно-штатной структуре мы больше не возвращались. Расходование бюджета было полностью в ведении директора департамента. Считаю, что правильное формирование команды — подбор профессиональных, лояльных людей, разделяющих стратегические цели руководства, а также высокая степень делегирования полномочий и доверия — вот необходимые составляющие успеха.

А. Бирюков

Мы пошли по пути создания собственной пиаровской инфраструктуры, потому что пользоваться услугами специализированных агентств было бы дорого. Еще мы понимали, что материалы, сконструированные в центре, могут быть очень по-разному восприняты на местах. Это нам подсказывал опыт выборной кампании в Кремле и тем более мой пятилетний опыт работы в разных регионах. Мне доводилось по три месяца, по полгода работать в разных городах. В регионах другое восприятие информации. Если в Москве рекламный ролик или информационный сюжет должен быть от тридцати секунд до минуты пятнадцати секунд, то в регионах иные сюжеты занимали по три-пять минут, и это нормально — ритм жизни другой. Слова нужны другие! Герой национальных сказок в Татарстане — один, герой средней полосы России — другой, герой северов России — третий. Люди воспитываются на разных мифах и сказках — там разная речь, разный уклад, разное восприятие, и нельзя не учитывать этого.

Мы начали с помощью HR, с помощью директоров на местах подбирать новые кадры. Начали их обучать — это принципиально важно. Собирали этих ребят здесь, в Мо-

скве, кроме того, мы начали дистанционно передавать им свой опыт. Шёл постоянный процесс общения, обучения и консультирования — это было очень важно. И в какой-то момент произошел буквально взрывной рост цитируемости Росгосстраха.

В тех регионах, где позволял бизнес, у нас имелись минимум два специалиста: один по рекламе, другой по пиару. Это позволяло закрывать все наши потребности. Но ничего не бывает идеального, потому что от региона к региону кадры бывают разные. В одних регионах очень хорошие сборы, которые позволяют содержать такую инфраструктуру, в других бизнес этого не позволял. В результате со временем произошла трансформация всей системы. В части регионов была проведена централизация, когда один человек совмещал функции пиара и рекламы. В ряде случаев мы закрывали потребности по пиару, размещая материалы из Москвы. Когда грянул кризис, пришлось оптимизировать персонал, и ощущение было такое, что у тебя отрезают пальцы рук, это был для нас достаточно болезненный, но вынужденный шаг...

И. Игнатъев

На пике развития системы в центре и на местах под моим руководством действовало более 120 человек. Для их обучения был разработан некий свод правил — пиар-книжка для специалистов Росгосстраха. Она содержала изложение идеологии Росгосстраха, ориентированной на конечного потребителя. Это были правила, которым должны следовать все сотрудники Росгосстраха, включая директоров и сотрудников пиар-служб. А дальше шли рекомендации о порядке выпуска пресс-релизов, о проведении пресс-конференций, принципы общения со СМИ и организации внутренних коммуникаций. То есть это был подробный методологический справочник. Директорам филиалов вменялось в обязанность в своей повседневной жизни следовать этим правилам. В результате были сняты многие юридические проблемы и стало легче проводить единую стратегию развития компании.

Методику, применявшуюся при внедрении ОСАГО, мы потом очень активно тиражировали. Росгосстрах решил активизироваться на рынке страхования малого и среднего бизнеса, и мы совместно с Рекламным департаментом и Блоком продаж провели за полгода 600 круглых столов по всей стране, во всех городах с населением свыше 100 тысяч человек. Подготовили два диска с методологическими указаниями, где все было расписано от А до Я.

В течение трех месяцев после начала проекта у нас произошел значительный рост продаж страхования для малого и среднего бизнеса. На тот момент подобные акции были абсолютно новым делом для страны. И далее для каждого крупного проекта по введению новых продуктов или по захвату новых рынков мы готовили более или менее широкие кампании пиар-поддержки.

А. Бирюков

У нас с 2004 по 2006 год ежегодно возникал новый суперпроект, потому что мы запускали новые продукты. Началось с ОСАГО, потом был «Дом», а потом СМБ — средний и малый бизнес. Затем началась «жизнь». А сегодня у нас колоссальная задача — качественно новый пиар страхования жизни, и это совершенно новая линия бизнеса, которая включает обязательное пенсионное страхование. То есть у нас каждый год так или иначе возникает новый суперпиар-проект, при том что все остальные линии мы обязаны продолжать. Это напряженно, но это интересно.

И. Игнатъев

Страхование никогда особо не интересовало СМИ, считалось, что страховые журналисты не могут приносить сенсации и какие-то интересные факты, поэтому наша тематика в газетах и журналах находилась в загоне. По мере того как развивалась «автогражданка», росла страховая культура в стране, интерес к страхованию как к индустрии повышался, росли также профессиональные навыки журналистов. Мне повезло — за годы своей профессиональной деятельности я общался с разными журналистами и могу оценить уровень их профессиональной подготовки. Надо сказать, что на старте он был достаточно слабым, ребята повышали свой уровень вместе с рынком, и мы во многом помогли им разобраться в современной рыночной экономике. Мы тратили очень много времени на образовательную работу и никогда этого не чурались. Такой была одна из задач моего департамента.

А. Бирюков

Конечно, мы старались идти навстречу СМИ, устраивали пресс-конференции наших топ-менеджеров, эти брифинги всегда вызывали большой интерес. Мы наладили связи с ключевыми федеральными СМИ, заручились их согласием на тиражирование наших пресс-релизов. Разработали алгоритм пресс-релиза: что должно быть в поле зрения нашего департамента, какие темы, какие новости мы должны выдавать во внешний мир (причем новости как центрального офиса, так и регионов). Мы создали систему, которая работала с запросами СМИ. Могу сразу сказать, что после того, как мы отстроили региональный пиар, выбрали и обучили людей каким-то минимальным навыкам, вся наша технологическая машина стала выдавать по пять пресс-релизов в день. Когда эта схема заработала, мы неожиданно обнаружили, что можем в день выдавать до пяти пресс-релизов. Но новости перекрывали друг друга, и тогда мы решили, что оптимальное число — это два-три пресс-релиза в день плюс ответы на запросы СМИ. Таковых может быть от одного-двух в день до пяти-семи в пиковые моменты. Так закладывались основы наших взаимоотношений с внешним миром.

А. Бирюков

У нас примерно три года шла собственная передача на радиостанции «Маяк», это был замечательный ресурс, абсолютно интерактивный, потому что наши специалисты самого разного профиля в течение трех лет приходили каждую субботу и рассказывали о страховании. А последняя треть передачи была посвящена ответам на актуальные вопросы наших страхователей, клиентов, людей, у которых были какие-то жалобы. Этот опыт был взят для создания другой нашей передачи на радио «Русская служба новостей». И практически одновременно на канале «Россия-24» была создана первая специализированная страховая передача в Российской Федерации «Страховое время».

Со временем мы в Росгосстрахе фактически создали медийное агентство полного цикла, состоящее из департаментов рекламы, пиара и Центра стратегических исследований (ЦСИ). Среди прочего мы начали доводить до СМИ и общественности уникальные исследования, которые проводил ЦСИ. Уже к 2009 году стало очевидно, что СМИ цитируют нас, а нередко и противопоставляют нас таким зубрам социологии, как ВЦИОМ и ФОМ. Я считаю это абсолютно однозначным успехом Росгосстраха. Это технологический прорыв, потому что из одной организации исходил огромный массив информации — и специализированной, и новостной, и аналитической, и ответы на запросы СМИ. Вряд ли какая-то компания может похвастаться вот таким объемом. А подтверждениями тому, что все эти работы не были напрасны и не были прожиганием денег компании, служат многочисленные награды, которые неоднократно нам вручались. Это многочисленные профессиональные страховые награды — «Золотые саламандры», у компании есть высшая пиар-награда «Серебряный лучник», трое наших топ-менеджеров признавались лучшими медиаменеджерами года на протяжении трех лет. Значит, мы не зря ели свой хлеб все это время.

Например, я считаю, что Росгосстрах очень профессионально действовал летом 2010 года в период катастрофических лесных пожаров, когда сгорело около трех тысяч домов, многие из которых были застрахованы в Росгосстрахе. Также погибали от засухи сельскохозяйственные угодья. И в это время наш департамент и коллеги в регионах работали как единое информационное агентство. Мы каждый день давали одну, а то и две новости про возмещение ущерба от пожаров и засухи, которые буквально разлетались по всей стране.

Удачными и эффективными были кампании, связанные с компенсационными выплатами по старым, еще советским договорам страхования жизни. Это был долгосрочный социально важный проект.

Работая в разных компаниях, я узнал такое замечательное выражение, как «освоение бюджета». Наш пиар отличался от пиара в ряде других структур и уж тем более от рекламы, потому что классический пиар считается бесплатным. Это была наша принципиальная политика, что мы делаем бесплатное размещение, и сегодня 75%

У нас установились с 2002–2003 годов дружеские, партнерские отношения с рядом ведущих федеральных изданий: это были прежде всего «Комсомольская правда» и «Аргументы и факты». Для нас было важно, чтобы у нас была «Большая Берта», лучше две, которые мы могли бы набивать мелкой дробью и закрывать одним выстрелом всю страну. Собственно, именно эти два издания (одно — ежедневное, а второе — еженедельное) закрывали наши потребности в общефедеральном информационном пиар-покрытии. Кроме этих двух, мы, разумеется, работали с ведущими деловыми и региональными СМИ.

И. Игнатьев

Каждый из сотрудников ориентировался на работу со СМИ. Цель этих контактов была не в том, чтобы добиться положительных публикаций о Росгосстрахе. Мы ставили своей задачей просветительство и поднятие страховой культуры в стране. Я считаю, именно такой подход — наиболее правильный, потому что журналисты росли вместе с рынком.

Внутренний пиар — это еще один компонент успеха управленческой команды, и здесь, я считаю, основная заслуга принадлежит Хачатурову, потому что Данил с самого начала при вхождении в Росгосстрах уделял огромное внимание проблеме внутренних коммуникаций. Я не знаю ни одной другой российской крупной компании, генеральный директор которой уделял бы такое пристальное внимание внутренним коммуникациям. Одно из важнейших решений, принятых в самом начале, — это увеличение тиража газеты «Госстрах» в несколько раз. Изменился ее формат, были потрачены деньги на разработку нового макета, приняли решение увеличить стоимость печати и печатать ее не на дешевой бумаге, а на более дорогой мелованной бумаге, в цвете. Причем цветными были все полосы, и мы рассылали ее по всей стране. Хачатуров всегда контролировал все выпуски газеты, у него было свое видение, он постоянно отмечал, что было хорошо, что плохо, он газетой занимался постоянно. Нередко, приезжая в какие-то отдаленные городки, я видел, что у руководителя местного отделения Росгосстраха на столе лежала подшивка этих газет с подчеркнутыми фразами. Для них это был очень важный способ получения информации.

В. Саралидзе

Я придумал, что неплохо бы сделать какую-то программу в СМИ, которая от лица Росгосстраха рассказывала бы о страховании в целом. Таким образом, мы делались бы экспертом, который выступал от лица страхового рынка. Как только я получил поддержку, пошел к руководству «Маяка». Пришел к ним и сказал, что у меня есть идея, я хотел бы сделать программу на всю страну о страховании. Они согласились, сказали: «Здорово!» Мы договорились об условиях и начали работать.

материалов у нас выходят на некоммерческой основе — благодаря своей оперативности, важности, форме подачи, своевременности и актуальности.

Буквально на наших глазах Интернет не просто стремительно ворвался в жизнь, он стал занимать доминирующее положение среди СМИ. Сегодня специалисты, которые занимаются издательским бизнесом, всерьез обсуждают вопрос: когда Интернет вытеснит из нашей жизни печатные издания? Мне представляется, что ещё достаточно длительное время Интернет и газеты будут сосуществовать. Очень много россиян по-прежнему хотят держать в руках газету, журнал, хотят чувствовать в своих руках книгу, перелистывать ее страницы, чувствовать запах полиграфии, смотреть на обложку, поэтому я думаю, что бумага не уйдет. Однако по оперативности распространения информации и по удобству доступа к потребителю уже сейчас первое место занимает Интернет. За ним по эффективности идут многочисленные FM-радиостанции, которые конкурируют друг с другом, а также создаваемые новые и изменяющиеся старые телеканалы. Газеты и журналы, если только мы не говорим об их интернет-версиях, сегодня уже отстают. Именно поэтому они вводят так называемые онлайн-версии. Мир становится мультимедийным.

Р. Минасбекян

Мы за последние несколько лет провели серьезную работу по изменению сайта Росгосстраха. Сайт хотелось сделать новым, позитивным, даже модным. Очень важно было перепозиционироваться, хотя бы в интернет-пространстве, и показать, что у Росгосстраха есть две стороны: не только та, которую все исторически знают, но и какая-то новая. Я считаю, что сайт удался. Это форма общения с нашими будущими клиентами, а так как у нас их 45 миллионов, значит, с будущим нашей страны, то есть с той Россией, какой она станет через 10 лет. То, что мы сделали, — это очень смело и очень качественно, и в этом огромная заслуга Рената Конурбаева. Я был председателем творческой комиссии и горжусь тем, что сегодня сайт Росгосстраха — один из самых инновационных сайтов в мире среди страховых и финансовых компаний.

Д. Маркаров

Я изначально точно не собирался заниматься работой с внешним окружением, профобъединениями и органами власти. Я пришел в Росгосстрах с задачей строить страхование: правильно распределять силы и средства, выстраивать продуктовую политику, организовывать правильный андеррайтинг и актуарное обеспечение, обеспечить грамотное урегулирование убытков. А потом пришлось заняться внешним окружением. Потому что оказалось, что только внутренней работой мы с нашими задачами не справимся.

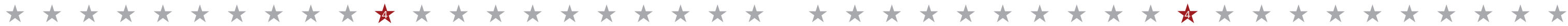
Конечно, было странно, что компания, имевшая серьезную долю госкапитала, а до прихода новой команды бывшая на 100% государственной, совершенно не ис-

пользовала этого ресурса. Депутаты страховались, силовые ведомства и близкие к ним организации, их около полутора десятков, страховались, бюджеты на это выделялись. И по большому счету, за все годы государство не дало Росгосстраху никакого бизнеса.

Росгосстрах не только не работал с государством, но и практически не принимал никакого участия в работе профессиональных страховых объединений. Вот просто не занимался этим делом. Когда я пришел, то прекрасно понимал важность работы и с профобъединениями, и с государством. Государство в лице любого ведомства с уважением относится к положению компании и профессионализму сотрудников Росгосстраха, поэтому советуются они с нами по большинству позиций, если не по всем. Но при этом я считаю очень важным иметь общую площадку, где идет общение государства и страховщиков, эта площадка — профобъединения. Очень важно выработать некую консолидированную позицию от отрасли.

Нужно было выстраивать благоприятную законодательную атмосферу, конструктивные отношения с рынком, потому что при всем уважении к Росгосстраху власть тем не менее старается опираться на мнение «демократического большинства». В диалоге с властью нужно использовать такие площадки, как Российский союз автостраховщиков (РСА) и Всероссийский союз страховщиков (ВСС). Надо было говорить: «Это мнение не Росгосстраха, не только Росгосстраха. Это мнение страхового сообщества». И мне часто удается добиться делегирования прав, выступать от страхового сообщества в диалоге с властью. За последние годы мы смогли вернуть позиции Росгосстраха в общественных организациях и госорганах. Сначала, как говорят, ты работаешь на авторитет, потом авторитет работает на тебя. Это вполне применимо к Росгосстраху.

Немного высокопарно звучит, но тем не менее сегодня нет ни одного вопроса страхования, который можно было бы решить без участия Росгосстраха. Над этим работали все, не только я, а вся компания. Если бы компания не развивалась теми темпами, которые были продемонстрированы в последние годы, наше слово — мое в том числе — не весило бы столько. Потому что сегодня, когда я выступаю от имени Росгосстраха на всевозможных мероприятиях, все переговорщики, все контрагенты понимают, что за мной стоит мощнейшая структура — корпорация «Росгосстрах». В свое время было выражение: «Все, что выгодно „Дженерал моторс“, то выгодно Америке». И сегодня я абсолютно убежден, что объективно интересы развития Росгосстраха полностью, на 100% совпадают с интересами развития страны и страховой отрасли в целом. У нас много споров с коллегами из других компаний, но когда просишь привести пример того, что Росгосстрах сделал что-то в ущерб интересам рынка, привести такой пример невозможно! Да, кому-то, конкретным компаниям, мы наступаем на горло или на хвост, чаще на горло. Но причина в том, какой бизнес ведут эти компании. Они недобросовестно конкурируют или финансово несостоятельны. Других причин нет. И при этом борьба идет не с какой-то конкретной компанией, а с негативными явлениями, существующими на рынке.



IT

И тут стало понятно, что никто не знает, сколько у нас договоров... Никто не знает.

Примерно знают — десять, пятнадцать миллионов, и никто не знает, сколько их точно.

И вот это был самый большой шок.

А. Телятников

Н. Филина

Геннадий Гальперин курировал службы бухгалтерскую, финансовую и IT. Он помогал справляться со всем этим, чтобы работа шла в нормальном режиме. Он понимал, что задача нетривиальная и ее наскоком решить невозможно, независимо от желаний и требований руководства компании. Тем не менее с первых же дней такая задача была поставлена. Мы ее постепенно реализовывали. Открыли проекты по выбору программного обеспечения, внедрили программное обеспечение в регионах на уровне страховых агентств.

В регионах до этого кто-то работал с применением программ, а кто-то нет. Раньше централизованно не обеспечивали регионы техникой. Потребовать от них, чтобы они использовали технику и программные продукты, было нельзя. Для этого им не создали условий. Те регионы, где была возможность купить технику, мы обеспечивали программами и обучали. Если такой возможности не было, люди работали на счетах. И с приходом новой команды управленцев началось техническое оснащение, потому что без этого невозможно было нормально работать с регионами. Когда всех технически оснастили, мы стали внедрять на всех уровнях программные продукты, соответствующие нашим требованиям. Началось обучение специалистов. Так постепенно внедрили бухгалтерские программы в регионах.

Все это далось очень нелегко. Партнер, с которым мы работали, был очень непростой. Спасибо Гальперину, его терпению и самообладанию. Я преклоняюсь перед ним, так мастерски он разруливал все задачи, связанные с внедрением проектов. Потому что без подключения его ресурса трудно было рассчитывать на успех.

Г. Гальперин

Компьютеров не было, электронной почты не было. У нас была история на Дальнем Востоке, в районе Благовещенска. Там находились агентства, с которыми не было вообще никакой связи, и они деньги и отчетность передавали в Благовещенск с проводником поезда. Я приезжал в регионы, в филиалы, а мне говорили: ну

вот, у нас сынок Марьи Ивановны не пришел сегодня, а он единственный, кто у нас может забивать страхователей в базу данных.

Программу АРМ мы начали создавать под ОСАГО. Мы только пришли, и с 1 января 2003 года нас заставили сдавать в Страховнадзор отчетность в электронном виде по специальным стандартам, кроме того, нужно было считать резервы. А у нас просто не было базы данных, с помощью которой можно было бы это делать. В основном (редко где они были) не было даже элементарных баз, мы просто не вели учет страхователей. Клиент приходит за выплатой, а мы не могли понять, он на самом деле наш страхователь или нет. Это было повсеместно, поэтому первое, что мы начали делать, — стали смотреть, существуют ли нужные нам программы на рынке. Нам они были необходимы для того, чтобы рассчитывать резервы и забивать элементарные сведения о страхователях, про нужды продавцов и необходимость делать какую-то маркетинговую аналитику мы тогда еще просто не думали. Нам нужно было навести порядок, и мы его навели практически за год. Создали АРМ, запустили его, начали набивать базу клиентов, из которой уже можно было делать хоть какие-то элементарные выборки. Дальше мы начали усложнять систему. С ее помощью смогли изучать клиентов, начали делать выгрузки информации для продавцов.

Я курировал многие комплексные, общесистемные проекты. Я был руководителем проекта по централизации расчетов заработной платы. Мы этот проект довели до конца, внедрили, и очень долгое время Росгосстрах был единственной страховой компанией, где расчет зарплаты стал централизованной функцией. Централизация бухгалтерского учета — это вообще уникальный проект, который очень тяжело мне дался. Мы централизовали бухгалтерию для того, чтобы снизить затраты на бухучет и на учет вообще как таковой. В Росгосстрахе на местах существовали разные бухгалтерские системы, из-за этого проект шел очень тяжело. Но мы в конце концов сделали его, запустили, он работал и поднимал всю информацию наверх, в центральный офис. Мы добились того, чтобы на местах в систему забивали только первичную информацию, все остальное делалось уже в центре. Я считаю, это был очень неплохой проект.

Дальше шел проект по централизации бизнес-процессов, связанных с компенсационными выплатами по старым советским договорам страхования жизни. В агентствах у нас были большие отделы, которые принимали от людей заявления на компенсационные выплаты. Мне пришлось в это дело вникнуть, бизнес-процессы мы изменили, начали действовать через почту и достаточно серьезно сократили затраты на содержание персонала.

В. Иванов

Геннадий Гальперин, конечно, сделал фантастические вещи — централизацию бухгалтерии, например. Централизация — это вообще его заслуга. Правда, с эконо-

мической точки зрения все централизации — они неоднозначны, на мой взгляд. Потому что ты увольняешь «дешевых» людей, в итоге производительность у тебя растёт максимум раза в полтора, а на их место в центре берешь более дорогих людей. И по аренде, и по стоимости рабочего места, и по зарплате — они потом «отбиваются» лет через пятнадцать. То есть в каждом конкретном случае надо решать, стоит ли делать централизацию или нет. Если с точки зрения мобильности бизнеса — может быть.

Рискованным был и проект по IT. IT, на мой взгляд, вообще гораздо более рискованная область, чем те, которые завязаны на работу с людьми, потому что работу с людьми ты можешь менять, а если внедрил не ту IT-систему и она грохнулась — здесь сложно что-то сделать.

Г. Гальперин

Алексей Телятников — серьезный человек, который может делать крупные проекты. Его очень уважают на рынке, к нему относятся серьезно, к нему прислушиваются, он считается одним из гуру в своем деле. В проектах, которые я назвал, Алексей играл громадную роль. Моя роль как менеджера состояла в том, что я выбрал людей, дал им систему мотивации, поставил им задачи и контролировал их. Но делали проекты руками он и его люди.

А. Телятников

Когда я пришел на работу в Росгосстрах, спросил у Варданяна: «Рубен, скажи, кто здесь ключевые люди». Он ответил: «Данил Хачатуров. Тебе надо с ним обязательно встретиться, потому что это наше общее дело». Я приехал к Данилу на Новослободскую, у него был достаточно просторный кабинет, длинный такой, как кишка. Я увидел стол, стоящий у окна, за ним сидел молодой человек, который явно куда-то торопился. Рубен тоже был достаточно молодой человек. Все люди, с которыми я работал в РТС, брокеры, были моложе меня, я к этому привык. Инвест-банкиры в России — достаточно молодые люди. Меня молодость Данила не сильно удивила, я даже не обратил на это внимания, для меня не важен возраст, для меня важно, как я разговариваю с человеком — профессионально или нет. Я представился: «Алексей Телятников». Он кивнул: «Да, я знаю».

Поздоровались, начинаю рассказывать, что я делал. Самое известное из сделанного — это РТС, рабочая станция РТС. Тут Данил развернул экран и показал: «Знаю. Вот это?» У него на экране был как раз эртээсовский терминал. Я подтвердил: «Да, именно это я делал». Он ответил: «Ну хорошо». Я спросил: «А что дальше-то?» Он сказал: «Напиши, что ты хочешь делать. Расскажи нам».

После первой встречи с Данилом я написал тезисы, где показал организационную структуру IT, которую я хотел построить. Написал, какие должны быть основ-

ные подразделения, указал примерное количество людей и во сколько я оцениваю их зарплату, кому нужен секретарь, а кому отдельный кабинет и так далее. Пришел к Данилу, рассказал, положил перед ним бумаги, сказал, что это моя позиция, что-то прокомментировал. Данил достал какую-то бумажку, сравнил с моими предложениями и говорит: «Похоже». Потом я узнал, что это было. Оказывается, к этому времени в McKinsey уже написали стратегию развития Росгосстраха в области IT. Он посмотрел, сравнил, и у него совпало, то есть мои предложения совпали в целом с планами McKinsey. Когда я уже пришел в компанию, Данил мне позвонил и спросил: «Слушай, нам McKinsey еще нужны? Мы собираемся айтишную часть контракта с ними закрыть». Я сказал: «Знаешь, Данил, нужны». А он засомневался: «Зачем, ведь денег стоит не мерено». Я объяснил: «Понимаешь, в чем дело, я в страховании ничего не смыслю. То есть я разбираюсь в IT, а они какую-то информацию именно по страхованию собрали». Я попросил: «Оставьте хотя бы на какое-то время людей из McKinsey, которые могут меня быстренько обучить базовым вещам в страховании».

А. Зубец

Мне рассказывали очевидцы про то, как McKinsey делал стратегию развития IT Росгосстраха. Они нарисовали дальнюю перспективу развития IT, а потом спросили: скажите, а почему часть информации из регионов мы получаем в бумажном виде? У них в голове не укладывалось, что где-то на просторах нашей страны филиалы ведут отчетность на бумаге, без использования компьютеров и сетей.

А. Телятников

Первые полгода все вопросы развития IT мы всегда решали втроем: я, Рубен и Данил. Но через какое-то время стало ясно, что есть поддерживающий блок и у него есть руководитель, а я тоже поддерживающий блок. Я деньги не приносил, я их тратил. И когда мы с Геннадием Гальпериным познакомились, я понял, что этот человек в Росгосстрахе уже сделал много очень важных вещей. Каждый из нас друг друга чему-то учил. Я его учил каким-то технологическим вещам, он меня учил менеджерским правилам работы в большой компании. И я ему очень благодарен за те уроки, которые он мне дал. Мы с ним обсуждали вопросы развития операционного блока, как это надо делать. Я думаю, что, может быть, мы были слишком заняты текушкой, надо было на эти уроки тратить больше времени. Тогда бы мы намного больше могли бы сделать разных интересных вещей.

Я бы ничего не сделал без его помощи и поддержки с точки зрения проведения новых идей на уровне региональных директоров. Потому что в этом плане у меня, конечно, нет такой харизмы. Я учился у Натальи Дмитриевны Филиной, она мне объяс-

няла, что такое современный подход к финансам, учился у Нади Верясовой и Володи Пономарева. Благодаря Севе Иванову я узнал, что такое продажи. Я был счастлив, когда работал с этими людьми.

Первое, что я увидел в Росгосстрахе, — очень маленькую команду. Человек пятнадцать, вся команда IT Росгосстраха, причем они были достаточно немолоды и довольно консервативны. Было понятно: менеджеров, которые могли бы мне рассказать, как устроено IT в Росгосстрахе и помочь его реформировать, в старой команде нет. Один из них попытался подделать подпись Хачатурова на десятый день моей работы, за что мы с Ильясом Алиевым были вынуждены предложить ему покинуть компанию.

Остальные люди отвечали за маленькие кусочки — местные программы. Я понял, что люди, которые эти маленькие программы пишут, поддерживают и что-то по системе раздают, очень ценны для меня, потому что я не знаю, как работает Росгосстрах, и никто не знает. Еще я понял, что вся региональная сеть IT Росгосстраха представляет собой маленькие самостоятельные «княжества», как и весь Росгосстрах, который находился тогда в том же положении. Непонятно, что нужно с этими «княжествами» делать, и никто не знает, что там происходит. С другой стороны, мы поняли, что люди на местах хотят работать, хотя центр им никак не помогал. Это была основная проблема — он ничего им не давал. Ни ресурсов, ни методологии, ни даже поддержки.

Данным, которые собрал McKinsey, к сожалению, верить можно было только отчасти, потому что некоторые вещи у них просто не сходились, похоже, у них не было возможности все это проверить, а люди, которые давали им информацию в центре, делали это так, шалаяй-валяй.

Первое, что я понял, — мне нужен зам по эксплуатации, человек, который будет отвечать за то, чтобы в региональной сети все работало. Неважно, как оно там устроено. Второй человек, который был мне нужен, — это зам по проектному управлению. И третий человек — помощник, с которым мы будем строить структуру внутренних приложений. Это были Андрей Сафонов, Дмитрий Сергеевич Романов и Светлана Михайловна Агапова. Светлану Михайловну взяли в качестве руководителя проектного офиса, и по сути дела она стала моей правой рукой, пока я был в Росгосстрахе. В Росгосстрахе она сыграла очень важную роль, потому что вносила системность во многие процессы, связанные с IT.

Дальше Данил взял и всех нас посадил в самолет, отправил в регионы. Впечатление от регионального IT было в общем-то тяжелое. Там сидели люди, измученные текучкой, не поднимавшие головы, потому что денег им не давали, в основном забитые финансистами, потому что финансисты требовали: ты должен внести данные в систему, должен исправить данные в системе, должен сделать мне такой и такой отчет! Эти люди не верили в то, что можно что-то поменять. Я для себя понял, что должен сделать две вещи. Первое: видеть «картинку», что происходит в регионах. Мы понимали:

если ее у меня не будет, я не смогу ни с Данилом разговаривать, ни с региональными директорами, ни со своими подчиненными. Второе, что мы поняли: нужно их собрать как можно быстрее и на каждого из них посмотреть. Потому что облететь все я точно не смогу никогда, а не посмотрев им в глаза, ничего сделать не получится. А тут еще пришла Наталья Дмитриевна Филина и сказала: «А вы знаете, что нам надо резервы посчитать по-новому?»

Она пришла с этим вопросом 15 ноября. Я уточнил: «А когда надо считать?» Она ответила: «С 1 января». И тут я задал вопрос: «А сколько у нас баз данных?» На меня посмотрели с удивлением. «А сколько у нас договоров?» И тут стало понятно, что никто не знает, сколько у нас договоров и сколько у нас различных баз данных. Ни Наталья Дмитриевна, ни кто-либо еще не знает. Примерно представляют — десять, пятнадцать миллионов, и никто не знает, сколько их точно. Это был самый большой шок. До того резервы считали кассовым методом, по бухгалтерской отчетности, исходя из полученных денег. А нужно было начать считать по начислению средств, исходя из заключенных договоров. Это означало, что нужно знать, когда договор начался и какие платежи по нему должны поступить, а не когда деньги по нему пришли. Вот что требовалось сделать. Я не бухгалтер, у меня даже справка есть, что я в бухгалтерии не разбираюсь. Но тем не менее я понял, что это вещь серьезная. И в тот момент мы все поняли, что нужно очень быстро собрать информацию, есть ли у нас в регионах компьютеры. Мы за декабрь 2002 года развезли по регионам несколько сот компьютеров, просто понимая, что людям некуда вбивать данные.

Н. Верясова

Мы поняли, что у нас есть четыре — четыре с половиной месяца, по истечении которых у нас должна быть база данных договоров, которая позволит высчитывать резервы в соответствии с мировыми практиками их расчета. За эти четыре месяца сделали программу — то есть написали ТЗ, сделали разработку, поставили компьютеры и заставили операционистов (тогда это еще были не операционисты, а инспектора) вводить договора в эту базу. И реально по итогам четырех-пяти месяцев эти базы были сделаны, а резервы — посчитаны. Информационный продукт АРМ, который у нас сегодня есть, родился именно тогда.

А. Телятников

Мы пересчитали технику, которая была в регионах. Всю. Точность этого пересчета оказалась очень высокой, процентов, наверное, девяносто — девяносто пять. Мы пересчитали людей, которые у нас работали в регионах. Точность была похуже, потому что во многих регионах имелись приходящие айтишники. И мы сумели за

декабрь-январь сделать софт для тех регионов, где не было ничего. То есть мы не трогали регионы, где был хоть какой-то софт и они вели учет более-менее нормально. А для тех, где не было ничего, мы сделали программу за декабрь. К сожалению, мы были такие замотанные, что нам не хватило фантазии, поэтому новое произведение искусства было названо просто АРМ — автоматизированное рабочее место, которое и прижилось в Росгосстрахе, к моему сожалению, надолго. Как корабль назовешь, так он и поплывет.

Когда мы пришли, электронная почта имелась только в дирекции. Мы поняли, что нам нужно к моменту старта ОСАГО иметь почту в каждом продающем подразделении. Потому что базу договоров по ОСАГО нужно собирать быстро. А то неясно, что там происходит, надо понимать, какие договора заключают, какая убыточность. McKinsey нам рекомендовал протянуть каналы связи в каждое подразделение, как это сделано, например, в Германии, но для нас это было нереально. Учтите, это был 2003 год. Поэтому мы пошли по простому пути. Сделали софт, который мог автоматически отправить базу данных по электронной почте. Даже не все данные, а только те, что вбили за последние день или неделю. Мы сказали: в каждом подразделении должна быть электронная почта.

Сейчас, казалось бы, вещь простая. Ну что такое — поставить e-mail? А в тот момент это был для многих айтишников подвиг. Как работала тогда связь в глубинке, я узнал от людей с Алтая. Я их спрашиваю: «Как вы базы собираете, как антивирусы ставите, как софт обновляете?» Они отвечали: «А у нас есть газик, нам его выделил директор. У нас 20 агентств, есть газик, одеяло, мы цветом раскрасили корпуса компьютеров — куда втыкать монитор, клавиатуру, мышку. И газик работает следующим образом. Водитель приезжает в агентство, берет системный блок без монитора — все-таки он человек более-менее компьютерно грамотный, — выдергивает проводки, заворачивает в одеяло системный блок и привозит нам в дирекцию. Мы этот системный блок подключаем, копируем с него все базы данных, прогоняем антивирусы, ставим новые версии программ, справочники и т. д., заворачиваем в одеяло, он везет обратно».

Основная задача была, чтобы электронная почта появилась у всех. В принципе, старая система обмена данными в Росгосстрахе могла работать. Но когда мы переходили на ОСАГО, ее уже не хватало.

А. Зубец

Я такой же e-mail видел достаточно поздно, это был, наверное, уже 2005 или 2006 год, в Самарской области, он действовал ровно таким же образом. Директор районного филиала брал под мышку системный блок, садился в машину и ехал в областную дирекцию с процессором. Дороги там были плохие, и главная задача дирек-

тора состояла в том, чтобы не «растрясти» компьютер. Он отдавал его местным айтишникам, они оттуда скачивали информацию, закачивали новый софт и отдавали назад.

Н. Верясова

Когда начали делать централизованную базу по договорам, выяснилось, что в Якутии из одного агентства дискетки с базами можно доставить либо зимой по льду, либо летом на моторке. И закрыть первый квартал никак невозможно, потому что электронной почты нет, а послать «гонца» по бездорожью нельзя. То есть все можно только на дискетке физически привезти, но только по реке и не всегда.

А. Телятников

Если бы я сейчас строил IT Росгосстраха под ОСАГО, я бы жестко пошел по варианту централизации. Потому что связь подешевела за это время ну если не в 100 раз, то раз в десять уж точно. Но тогда мы понимали: если я начну делать выделенные каналы связи на 2 тысячи точек — это смерть. На тот момент у нас была другая инфраструктурная среда. Именно поэтому мы сделали такую систему, в которой человек может работать, даже если у него вся инфраструктура накрылась в регионе: выписать полис, учесть его, завести убыток, что-то рассчитать. АРМ страховщика этим требованиям соответствовало. Основная идея АРМ была в том, что мы можем работать в самой большой дыре, даже если там есть только электронная почта по очень слабому каналу. Сначала АРМ раз в неделю сбрасывало обновление по базе, когда я уходил, это делалось раз в сутки. А сначала было требование обновляться раз в неделю. Но учтите, что в тот момент в Росгосстрахе было уже порядка 10 миллионов договоров, с ОСАГО их стало порядка 20 миллионов. Это означает, что в системе Росгосстраха выписываются пять полисов в секунду. То есть для того, чтобы работала централизованная система, она должна быть сравнима по стоимости с хорошей банковской системой. И, соответственно, основная задача была сократить затраты и повысить устойчивость: там люди забивают договоры, система, которая у них существует, все учитывает, они могут выписать полис, а мы получаем только информацию. Нам это было нужно для того, чтобы считать резервы, ну и для контроля операций.

Я мониторил у себя на экране, сколько точек в Росгосстрахе работает по нужному регламенту пересылки информации. То есть в филиале канал связи работает; почта, софт работают. Постоянно 3–4% рабочих станций не работали — поломки, нет связи, украли компьютер. В Росгосстрахе за год пропадали десятки, даже сотни компьютеров. Их воровали, просто вскрывали агентства и уносили технику. Если бы я заставил всех работать в режиме онлайн, протянул бы каналы, у меня бы 4% агентств не могли ничего продавать из-за отсутствия связи.

С выделенными каналами связи сложилась интересная ситуация. Для начала мы заявили, что в каждой дирекции должен быть выделенный канал. А потом ко мне пришел Данил и сказал: «Я хочу видео-конференц-связь. Понимаешь, когда я беседую с человеком, мне важно видеть его лицо. А когда веду селектор, я не вижу. Говорю и не понимаю реакции, а так передо мной на экране десять человек, и я вижу, пробирает их или нет. Если пробирает, значит, я мысль донес, а если не пробирает, значит, надо что-то менять». И мы тогда построили выделенные каналы связи и по сути дела сделали еще одну очень важную вещь — внутреннюю телефонную сеть по короткому номеру. Для Росгосстраха было очень важно, что у каждого человека в дирекции появился прямой телефон, по которому каждый из нас в центральном офисе мог позвонить. Электронная почта, видео- и аудио-конференц-связь денег сэкономили безумно много. За счет расширения нашей сети экономия на телефонных переговорах превысила 300 тысяч долларов в год.

Была и другая проблема, еще хуже. Кучу софтов в регионах «покосили», даже не самые плохих, потому что у всех были разные структуры данных, разные справочники. Были истории анекдотичные, когда в одном регионе под одним и тем же кодом были дома, а в другом были куры. И задачка была — выровнять справочники, а выровнять их можно было, только сказав: вот это стандартный софт, в нем у всех одинаковые справочники, бейте туда. По поводу справочников и унификации софта крику было очень много.

Продукт был окончательно написан в январе-феврале, к концу апреля в него было внесено более пяти миллионов договоров, ранее хранившихся только на бумаге. К концу 2003 года более 80% подразделений перешли с различных учетных систем на АРМ-1. Развитие АРМ, наращивание его функциональности — это был очень болезненный процесс. Я построил распределенную систему, но известно, что для управления, для обслуживания IT распыленная система — самый тяжелый вариант. Потому что любое изменение, которое мы делали, требовалось распространить в 2500 точек. Но был и плюс — у нас к тому моменту уже имелись достаточно послушные и исполнительные работники на местах, которые не искали повода для того, чтобы чего-то не делать. Эти люди знали, что, если они начнут «тормозить», получат по голове от меня и от местного директора.

Была у нас история про централизованный расчет заработной платы. Когда мы построили эту систему, поняли наконец, сколько у нас работает людей, сколько мы платим, и выловили кучу схем, их на местах использовали для того, чтобы обходить кадровые решения центрального офиса.

Я пришел к Филиной и сказал: «Наталья Дмитриевна, а вы знаете, я был в Индии, там считают зарплату на всю индийскую страховую компанию в одном месте». Наталья Дмитриевна — очень умный человек с очень большим опытом. Она долго до этого говорила: нельзя так делать, считать зарплату — это сложный процесс. Потом пришла

и заявила: «Ну а что же мы? Разве Россия не может? Давайте сделаем». И Наталья Дмитриевна эту вещь сделала.

С печатью был огромный проект. Это была не оптимизация печати, а скорее стабилизация ее стоимости. В Росгосстрахе расходы на печать безумные. В некоторых филиалах в офисе на 10 человек у каждого на столе стояли принтеры, которые купили очень дешево, но я готов был убить местного айтишника за это. Потому что страница, отпечатанная на этом принтере, стоит в три раза дороже, чем на большом сетевом принтере, который стоит в коридоре. В три раза! А в масштабах компании это безумное количество денег. Мы внимательно отслеживали количество техники, чтобы выработать стандарты. Стандарты IT, которые мы внесли в систему, конечно, эволюционируют. Последнюю версию стандартов мы в 2007 году обновили, перед моим уходом из компании. Были стандарты, которые писались в 2002 году, потом в 2005-м, потом в 2007-м. Данил ставил нам такую задачу: «Ребята, нам надо стать экономически эффективной компанией, и любая инновация, которую мы делаем, должна обосновывать деньги, которые мы на нее тратим». Иначе все это дело убьется. Поэтому мы и занимались оптимизацией техники в филиалах.

Надо было создать региональную команду, которая может выполнять простые, понятные и адекватные приказы из центра (из серии «вбить базы»). И в январе (я даже помню точную дату — 20 января 2003 года) мы первый раз собрали в Москве айтишников со всей страны, по одному от каждого региона, из всех субъектов Федерации. Мы поставили перед собой три задачи. Первое: дать выговориться людям. Я притащил представителя компании, которая им поставляла некачественную технику, они смогли сказать ему все, что они про него думают. Второе: мы с этими людьми проверили и перепроверили ту информацию, которую собрали с них раньше. Каждый из них должен был привезти нам отчет и бюджет на будущий год, указать, что ему надо. Мы им сказали: «Ребята, теперь в каждом регионе для всех существуют единые правила игры». Мы разговаривали с людьми, пытаюсь понять их проблемы, ответить на вопросы. Первая вещь, которую мы сделали для айтишников, — это форумы, на которых каждый из них мог написать (в разумных пределах) все, что он думает, и пообщаться с коллегами. Мы установили горизонтальные связи. Основная задача была в том, чтобы люди поняли, что их много и они могут между собой общаться.

Среди айтишников в ходу был термин «самокомпенсация» — повышение своими силами оклада до приличного уровня. «Самокомпенсируется» ли этот айтишник, в общем, было видно, и человек пять из регионов достаточно быстро исчезли после наших встреч. Я не могу сказать, что пришел и поймал кого-то за руку: ты украл. Были люди, которые в IT отвечали за техническое снабжение и которые уволились по собственному желанию. Человек уходит сам, понимая, что его прижали. В регионах воровство было на бытовом уровне. Были случаи, когда имела место аффилированность людей с поставщиками оборудования и комплектующих. Расходы на IT были маленькие и, по

большому счету, масштабной коррупции не существовало. Я не увольнял за эти вещи, но давал человеку понять, что дальше так не будет. И если он хочет, может уходить. Если его поймут, он получит проблемы. А так... Уйди, и чтобы тебя просто здесь не было.

В конце 2002 года составляли бюджет на 2003 год. Все регионы присылали бюджеты, а директора регионов приезжали в Москву и по полчаса свои бюджеты защищали. Это был очень тяжелый труд, приходилось сидеть каждый день по пять часов и слушать разных людей, вылавливать несоответствия. И я как-то спросил одного директора: «Слушайте, а почему у вас расходы на „КонсультантПлюс“ в десять раз больше, чем в других регионах?» Ответ был феерический: «А я вас проверял. Может быть, ваши люди, — показывает на меня, — не читают того, что мы вам присылаем». Понимаете уровень отношений, с которого мы начинали? Айтишник в регионе, который готовил этот материал, был неплохой парень, но ему директор сказал — он подписал. Вот такая была история.

Одного директора поймали потом за руку, потому что он попросил в 10 раз больше компьютеров, чем им было нужно. Я увидел и сказал: «Это бред». Но финансисты, которые отвечают за отчетность, сказали: «Нет, ты должен дать им машины, а то они базу договоров не вобьют». Я ответил: «Ладно, я им дам, но только давайте запомним эту ситуацию». Потом Данил на совещании через год выкинул этого директора и сказал: «А тех, кто будет давать недостоверную информацию, мы будем наказывать».

Кстати, в Якутии был очень интересный пример самоорганизации. Когда оттуда айтишник приехал на совещание, я спросил: «Сколько вас человек?» Он сказал: «Нас двое». У меня норматив был — один айтишник на 10 агентств, у них там 20 агентств. Я кивнул: «Ну, нормально, объясни, как ты все это хозяйство обслуживаешь, у тебя же Якутия — она большая». Он сперва не «кололся», но потом объяснил: «Понимаете, я один». Я уточнил: «Ну а зарплата вторая?» Он рассказал: «Мы же в Якутии все в одном техникуме учились, и у нас в каждом улусе есть Пенсионный фонд, к нему полагается отдельный айтишник. Я этим айтишникам вторую зарплату делю на двадцать человек, они у меня приходят и всё, что надо, делают». Я похвалил: «Гениальный парень, всё, тебя не трогаю, плати им, и всё». То есть реально на него работал Пенсионный фонд. Я это не считал коррупцией, это находчивость, и это было правильно. Потому что в принципе, если бы в стране был такой сервис, когда мне обслуживают за какое-то количество денег рабочие места, я бы его купил, но его нет, не было в то время и нет сейчас. Это стоит так дорого, что практически невозможно купить. А там люди за лишние 200–300 рублей в месяц делали всю работу. Зарплаты тогда были совсем маленькие.

Мы выработали для себя два психологических портрета — кого бы мы хотели видеть в качестве руководителя IT в регионах. Либо это отставной военный, который умеет как подчиняться приказу, так и отдавать приказы работающим у него ребятам. Либо женщина лет пятидесяти с техническим образованием, благо в Советском Сою-

зе оно было хорошим (и в регионах в том числе), которая может выступать как педагог и как мать для молодых ребят, учить и воспитывать их.

С тех пор портрет айтишника не сильно поменялся. В структуре, где работают 100 тысяч человек, невозможно обеспечить индивидуальный подход к каждому. И Росгосстрах не мог платить зарплату директору IT в регионе на уровне Пенсионного фонда или РЖД. Мы должны были добыть себе того человека, который готов работать за предлагаемые нами деньги, но при этом выполнять все необходимые функции. На них нельзя было возложить написание каких-то новых софтов. Но это и не требовалось. От них нужна была честная обратная отдача и выполнение тех указаний, которые пришли из центра. И нам важно было психологически поставить этих ребят на место, чтобы они чувствовали себя не кем-то на уровне уборщицы, а полноценными членами региональной команды. Одно из требований было — зарплата регионального директора IT должна быть сравнима с зарплатой главного бухгалтера. И чтобы директор IT не подчинялся главному бухгалтеру. Мы людям пообещали, что дадим им определенный статус. Мы не пообещали им резкого увеличения зарплат, и тем, кто просил денег, я говорил: «Ребята, не обещаю, компания не имеет таких денег, чтобы дать вам зарплату на уровне директора IT Сбербанка». Но мы им дали право говорить нам напрямую все, что их волнует, не только в области IT. Если есть проблемы операционной деятельности, скажите нам, мы постараемся это дело донести до руководства.

Тем более что на старте в Росгосстрахе вообще не было операционного подразделения. Практически сразу я пошел к Данилу: надо создать операционный блок. Его не было. Некому было вбивать базы, и в этом была проблема. Компьютерщики отвечали за сбор баз, а реально в регионах задача по сбору данных и наполнению баз была возложена на генерального директора. Операционного подразделения не было, и за качество баз отвечали айтишники. Я пришел и сказал: «Данил, должно быть отдельное подразделение, которое отвечает за качество баз, за то, что агент сдал данные по договору». Операционное подразделение было создано уже в конце 2003 года. Помню, что это было совершенно сумасшедшее мероприятие, они постоянно ругались со всеми, и с айтишниками, и внутри себя, и с руководством, потому что работа не очень клеилась, но тем не менее, в общем, они привели все к какому-то приемлемому виду. Наверное, у них ушла на это пара лет. Первоначальное качество баз было отстойным. Но совместно с финансистами мы эту задачку решили. Заодно ввели первый КПЭ в компании — норматив количества договоров на один компьютер. В ноябре провели первый семинар по проектному управлению и инициировали создание проектного офиса компании.

2003 год был очень насыщенным. Мы создали проектный офис компании, единую систему нормативно-справочной информации, СКК, начали разработку программного продукта АРМ-2 как основной учетной системы для РГС, внедрили систему селекторной связи. В том же 2003-м установили во всех отделах и агентствах

компании электронную почту. Это дало компании возможность перейти на цивилизованный способ документооборота. Помимо того, мы создали портал корпоративного общения, форумы, а также службу поддержки региональных пользователей — help desk. Она упорядочила выявление проблем в IT-системах, ускорила и упростила процедуры их решения.

В 2004 году мы завершили внедрение АРМ-2, и к концу года на этот продукт перешли более 1700 подразделений. Приобретенный ранее контакт-центр мы интегрировали в IT-инфраструктуру. Для контакт-центра приобрели единый по стране короткий номер в крупнейших сотовых сетях — МТС и Билайн. Росгосстрах был первым, кто смог получить подобную услугу.

В 2005 году разработали IT-стратегию на пять лет. В этот же год создали единый расчетный центр зарплаты в Рязани, откуда организовали терминальный доступ к кадровой базе данных, размещенной в вычислительном центре в Москве. Полностью эта система заработала с 2006 года.

Серьезные задачи решали. Работа была очень насыщенной, но и, конечно, невероятно интересной.

И. Михайленко

Рано или поздно в Росгосстрахе придется внедрять современное IT-решение взамен того софта, на котором сейчас работает компания. Это будет тяжелый проект, но результат от него рано или поздно будет в виде снижения операционных издержек, потому что весь мир движется к тому, чтобы люди работали на удалении. А удаленное рабочее место подразумевает не просто окно, куда операционист вбивает данные, это определенные правила, по которым можно завести туда договор. Его система запомнит и сделает валидным — при подтверждении оплаты, например. Операционная система страховой компании должна быть такого уровня, который позволяет и продавцу на ней работать, и андеррайтеру, просто с разными правами. И тогда будут предпосылки для снижения стоимости ведения бизнеса. Я считаю, что это точно жизненно необходимая вещь, по которой должно быть принято стратегическое решение, а потом уже можно думать: за какие деньги, в какой срок, какими ресурсами его делать.

Центр стратегических исследований

Рафаел Минасбемян многие годы меня уверял, что Центр стратегических исследований — это нужно и правильно. А сейчас я на сто процентов в этом уверен. Создание Центра стратегических исследований — это, наверное, одно из наших лучших решений, которые вообще у нас были. Это очень позитивно для имиджа компании. Для внутреннего пиара — тоже очень круто.

Д. Хачатуров

А. Зубец

Данил Эдуардович, насколько я знаю, довольно редко пользуется данными Центра стратегических исследований. У меня просто иногда опускаются руки, когда я вижу, насколько расходятся наши прогнозы и его взгляды на рынок.

Е. Дьяков

На разных этапах значение разных функций в компании не одинаковое. Можно было бы, допустим, иметь суперхорошую службу по изучению рынка, но если у тебя нет механизма выхода на рынок, то эта работа не будет востребована. Поэтому мы сначала занимались реорганизацией компании, созданием условий для твердого наступления на рынок. К 2003 году уже было видно, что компания действительно имеет предпосылки к этому, тогда и встал вопрос о том, что рынок надо знать лучше. Так что создание ЦСИ в то время было совершенно обоснованным.

Г. Гальперин

Я считаю, что создание Центра стратегических исследований было очень хорошей идеей. Задача-то ставилась просто: кто-то должен был отслеживать долю и положение компании на рынке. А потом началась другая история, связанная с опросами и выдачей аналитической информации. И для меня стало откровением, что, оказываясь, можно в такой структуре, как наша, исследовать не только рынок страхования, а брать намного шире. А через опросы мы можем влиять в том числе на политическую и социальную сферу. Госорганы могут пользоваться нашей информацией, и пользуются, насколько я знаю. Вероятно, Данил ожидал, что так получится, я-то точно нет.



И это тоже может приносить свои дивиденды, иногда в деньгах, иногда не в деньгах, иногда в политической сфере...

Честно могу сказать, я тоже на этом учился. Это на самом деле очень хорошая вещь. Сейчас Данил Эдуардович пошел по пути сокращения затрат, а та функция не пострадала. Значит, он в ней нуждается. Потому что у Данила в плане затрат любимчиков нет.

В. Иванов

Нам нравилось то, что делал ЦСИ. И рыночные обзоры, и место Росгосстраха среди других компаний крайне важно.

А. Коростелева

Данил Эдуардович правильно сделал, что создал службу для прогнозов рынка. Как же у нас без прогноза? Это главное для руководителя, я считаю. Не сразу, но все равно все используют прогнозы, эта работа очень важна.

Н. Сакулина

Когда читаю отчеты ЦСИ, я себе говорю: «Господи, надо же, каких умных людей природа награждает». Это же надо так придумать! Просто собрать статистику большого ума не надо, ее ведь необходимо обработать, сделать выводы. Когда я работала в банке «Зауральский бизнес» в отделе банковской аналитики, у меня был начальник, который мне говорил: «Считаете вы хорошо, выводы неправильные делаете». Я над этим всегда смеялась.

Р. Минасбемян

Центр стратегических исследований — это структура имени Алексея Николаевича Зубца. Он был создан, потому что в компании появился потенциал в виде конкретного человека, работающего в этой компании. Был создан некий проект, который является беспрецедентным, однозначно позитивным, эффективным на рынке страхования, а я думаю, что и на рынке финансовых услуг в России. Он эффективен не только с точки зрения науки, но и с точки зрения финансов, потому что определенное количество пиара, которое исходит из ЦСИ, легко конвертируется, пусть и не напрямую, в денежный эквивалент. Это уникальный проект. Ни в одной компании, насколько я знаю, такого нет. Хотя сознательно или подсознательно любая вменяемая компания хочет, чтобы у них было внутри подразделение, которое транслирует

вовне самодостаточную информацию, не всегда касающуюся напрямую деятельности компании. Это верхняя итерация в эволюционной ступеньке эффективного пиара в области финансовых услуг.

Не секрет, что лучший пиар для любой финансовой компании — это экспертное мнение. Ничто даже рядом с ним не стоит. Любая инвестиционная компания, в которой эксперты постоянно комментируют события, происходящие на рынке, может себе прямо вычеркнуть бюджет на пиар, сэкономив эти деньги и ничего не потеряв. Я ничего не хочу знать о страховой компании, кроме того, что в ней работают умные специалисты. Я, будучи неглупым человеком, понимаю, что если в ней работают умные люди, значит, в этой компании есть деньги. Эти люди знают, что происходит на рынке, я хочу им доверить свои деньги. Всё. Больше ничего не хочу знать. Неинтересно. Если будет интересно, все остальное я увижу на сайте: активы, объем, обороты. ЦСИ — это точно лучший проект, я бы сказал так, в области умного пиара. В этом смысле — это лучший пиар-проект в новейшей истории Росгосстраха.

Я помню, как Алексей Николаевич пришел ко мне с идеей замера индекса удовлетворенности населения своей жизнью, включая такие населенные пункты, как станица Куцевская Краснодарского края, и мы думали: рискнуть или нет. Я очень рад, что рискнули сделать исследование уровня оптимизма в городах России, я считаю эту идею шедевром ЦСИ. Вообще все, что там творится, гораздо ярче и динамичнее, чем может показаться со стороны, — там много творчества и мало рутины.

В определенной степени это больше чем пиар. Это и создание информационно-аналитического продукта, а пиар — это просто его побочный эффект. Этот побочный эффект и является лучшим пиар-проектом за последние девять лет. Это я говорю осознанно, объективно, как человек, этим занимающийся и отвечающий за эту деятельность в группе.

В. Саралидзе

Перед каждой компанией, что бы мы там ни задумывали, я просил у ЦСИ дать какую-то информацию о целевой группе, о среднем достатке, о том, чем там дышат люди. Для меня очень важно было получать исследование известности коммуникаций; важно, что люди смотрят в каждом регионе. Часто я ездил в регионы, и у меня с собой были данные ЦСИ по наиболее популярным носителям. Мне говорил директор: «Зачем нам нужны эти щиты, почему мы тратим на них деньги?» Я отвечал: «Секундочку», открывал и смотрел распечатки. В каком мы регионе находимся — а, регион икс. «Так вот, дорогой товарищ, в вашем регионе было проведено стратегическое исследование, которое говорит о том, что после телевидения вторым по значимости средством массовой рекламы для Росгосстраха является наружная реклама. Рей-

тинг телевидения — 45 %, наружной рекламы — 37 %, вопросы еще есть?» Для меня это был один из самых главных инструментов при планировании рекламы.

Центр стратегических исследований занимается как бы сторонними исследованиями, но эти исследования все равно касаются в той или иной степени экономики страны; таким образом, компания «Росгосстрах» в лице Центра выступает экспертом, неким аналитиком, и с ним начинают считаться: в Росгосстрахе есть такой могучий Центр, могучая кучка людей, которая в состоянии проанализировать ситуацию практически в любой области экономики страны.

И. Игнатъев

Во-первых, я считаю, создание такого Центра носило революционный характер, потому что я не знаю ни одной другой страховой компании на российском рынке, которая бы столь системно и научно подходила к этой проблеме. Проводилось больше двадцати широкомасштабных исследований в год, исследований, которые давали совершенно бесценную информацию. Она, разумеется, стоила денег и одновременно служила очень важным инструментом позиционирования Росгосстраха не только как лидера страхового рынка, но и как компании, которая ответственно относится к своей миссии, функциям на экономическом поприще.

Те прогнозы и та статистика, которые собирались, обобщались, экстраполировались Центром, выходили далеко за рамки страхового рынка и были призваны служить финансово-экономическим ориентиром и для наших властей. Делались специальные презентации для Министерства финансов, для более широкой публики на специализированных конференциях, где выступал тот же самый Хачатуров. Эти цифры, сколько я помню, всегда вызывали очень большой резонанс. Считаю, что семь лет существования этого Центра — абсолютно беспрецедентная страница в истории страховой индустрии, а его эффективность крайне высока.

А. Зубец

Во время нашей первой встречи Данил Эдуардович сказал, что у нас есть представление о том, как вести финансы и как заниматься продажами, но мы не понимаем, что творится вокруг нас. Моя задача состояла в том, чтобы нарисовать «картину мира» вокруг Росгосстраха. Я стал собирать информацию, вернулся к математическому моделированию, начал делать прогнозы. По сравнению с прошлой деятельностью в Ингосстрахе моя ответственность намного возросла. Во-первых, компания быстро развивалась, и ей нужны были прогнозы рынка, которые закладывались в финансовые модели при планировании. Во-вторых, новая управленческая команда в Росгосстрахе меньше понимала в страховании, чем ингосстраховские ветераны, поэтому и вес моих оценок был больше.

Тогда же я обратился к Гору Нахапетяну — сказал, что есть масса тем, которые не были отражены в страховой статистике, публиковавшейся на тот момент. Речь шла о спросе населения на страховые услуги, о намерении пользоваться продуктами, о фактическом пользовании и так далее. Статистика, которая на тот момент имела в открытом доступе, была крайне неровной, неполной и фрагментарной. Более того, насколько я понимаю, тогда существовала сознательная политика закрытия страховой статистики госорганами, потом ее продавали, допускали к ней избранных лиц, в общем, тогдашние руководители страхового надзора сделали из статистики дорогой товар, доступный только избранным. Поэтому для того, чтобы получить более полную информацию о рынке, необходимо было проводить социологические исследования. Я обратился к Гору с просьбой выделить бюджет или как-то помочь в этом деле. И он мне сказал: «Зачем тебе вообще этим заниматься? Есть контакт-центр, который сейчас организуется, он сможет проводить социологические опросы». Так я познакомился с бригадой сотрудников, работающих в контакт-центре, замечательные люди. У меня никогда не было никаких проблем с проведением исследований, они всё делали и делают очень хорошо, на высоком уровне. В общем, настоящие профессионалы и молодцы.

Первые социологические исследования страхового рынка мы провели осенью 2003 года. В то время главным был проект выхода на рынок ОСАГО, и буквально каждый месяц, а лучше каждую неделю требовалось измерять нашу долю на этом рынке, что мы и делали по регионам, городам и по рынку в целом.

Сразу после этого я начал работу, связанную с публикацией исследований в целях пиара. Естественно, исследования никогда не публикуются полностью, всегда остается закрытая часть для служебного пользования с наиболее важной информацией. Но какие-то фрагменты своих исследований мы «упаковывали» и распространяли через СМИ, обеспечивая, таким образом, двойное использование результатов проводимой нами работы. То есть была некая закрытая информация для внутреннего пользования и открытая — для СМИ. И мы наладили этот «конвейер», и я считаю, что нам первым в России удалось освоить «аналитический пиар». Его вполне можно так называть. А иногда мы проводили (и проводим сейчас) небольшие исследования только для того, чтобы обеспечить материал для контакта компании со СМИ. Разумеется, были всяческие проблемы, но этот процесс развивался, и сейчас он дошел до того, что мы в год имеем несколько тысяч упоминаний о компании в СМИ, несколько тысяч цитирований результатов наших работ.

Спустя некоторое время Центр стратегических исследований и анализа, который я создал, преобразовался в Департамент стратегического маркетинга, но «Департамент стратегического маркетинга» — это внутреннее название нашего подразделения, для внешнего использования оно не очень годится. Тогда мой руководитель, Рафаел Минасбекян, придумал бренд «Центр стратегических исследо-

ваний Росгосстраха». И с тех пор вовне мы выходим под этим брендом. И за те годы, которые прошли с момента его появления, нам удалось раскрутить этот бренд и сделать его очень известным как на рынке страхования, так и на рынке социологических исследований.

С определенного момента мы поняли, что страхование все-таки — не самый интересный для общественного мнения бизнес. Конечно, работая в этой нише, производя информацию о страховом рынке, вы, разумеется, получите хороший результат, но он будет ограничен в силу малой востребованности этой темы в СМИ. Для того чтобы иметь большее количество упоминаний и цитирований, надо делать исследования на темы, востребованные населением, более популярные в обществе, стоящие выше в повестке дня. Мы заметили, что сложные, но интересные исследования воспринимаются СМИ хуже, чем менее интересные, но простые работы, в которых заложена всего одна простая мысль. Больше одной простой мысли в журналистском мозгу не помещается. Соответственно, многие наши исследования мы стали упрощать, доводить до примитивного уровня, к сожалению, такие продукты лучше для пиара.

Для того чтобы создать успешный пиар-продукт, во-первых, необходимо попасть в повестку дня, то есть в число актуальных и злободневных тем, которые сейчас в наибольшей степени интересуют общественность, а во-вторых, сделать так, чтобы пиаровский продукт, который вы производите, содержал информацию, противоречащую общепринятой точке зрения.

Если вы попадаете в повестку дня и говорите то, что не соответствует общепринятым воззрениям на предмет, при этом ваша точка зрения опирается на факты, результаты исследований и привязана к деятельности вашей компании — тогда вы добьетесь максимального успеха. Хотя это на самом деле довольно сложно. Такие темы надо искать, такие повороты бывают нечасто, но разница между обычным, традиционным и таким вот инновационным пиаром — такая же, как между метанием снежков и киданием гранат. Понятно, что информационная «граната» оказывает существенно большее влияние на общественное мнение и способствует запоминанию бренда в гораздо большей степени, чем та сладкая водичка, которую предпочитают лить многие пиар-службы российских компаний.

Поэтому мы перешли на различные исследования, связанные с общественными настроениями, создали свой индекс, индекс экономических настроений населения. Первая его презентация произошла весной 2005 года. Мы делаем по два замера в год, у этого исследования уже есть своя история. Это интересные исследования, они пользуются спросом в СМИ. Многие наши проекты, в том числе индекс потребительских настроений, возникали как авантюра, самодеятельность на грани фола, потому что при запуске этого проекта в 2005 году у нас не было ничего. Не было знаний, статистики и опыта для того, чтобы анализировать экономические настроения населения на профессиональном уровне. Но мы начали этот проект, и он «прокатил». Нас

не съели, на нас не напали наши конкуренты или ученые, социологи, экономисты. На сегодняшний день мы уже можем достаточно профессионально говорить на эти темы, но для этого нам понадобилось пять лет работы.

У нас хорошо получаются исследования, связанные с поведением населения на инвестиционном рынке, исследования недвижимости с прогнозами цен на московское жилье. Мы совсем не специалисты в сфере недвижимости, но несколько раз нам удалось угадать тенденции движения цен на московское жилье гораздо лучше и точнее, чем это сделало большинство профессионалов. Это был конец 2007 года, когда стало понятно, что рынок недвижимости сильно «перегрет», на Западе начинался серьезный экономический кризис, связанный с недвижимостью, и я понимал, что цены на московское жилье пойдут вниз. В то же время подавляющее большинство специалистов считало, что цены будут расти. Меня это разозлило, потому что я не люблю, когда меня пытаются обмануть и повесить мне лапшу на уши. И мы сделали оценки, расчеты. Как потом оказалось, модель, которую мы использовали, была не вполне верна, в ней были ошибки, но общий тренд мы предсказали правильно. Больше полугода цены на московское жилье падали вниз. Потом еще пару раз мы правильно предсказывали движение цен на недвижимость, и могу сейчас сказать, что, хотя это не наш профиль, мы в этом достаточно профессионально разбираемся.

Помимо этого, мы делали удачные пиаровские продукты из таких вещей, как, например, оценка стоимости человеческой жизни. Понятно, что человеческая жизнь бесценна и не является рыночным продуктом, поэтому, говоря о стоимости человеческой жизни, мы имеем в виду не ее рыночную стоимость, а размер компенсации ущерба за гибель человека, который получает его семья, если он, не дай бог, погиб на производстве или на транспорте. Эта тема актуальна, и СМИ с большим удовольствием берут наши разработки на эту тему. Могу сказать, что мы — единственная организация в России, которая занимается социологическими исследованиями в этом направлении.

Мы на протяжении последних лет делаем постоянные замеры такого показателя, как удовлетворенность населения своей жизнью. И здесь мы тоже получаем нетрадиционные, с точки зрения общественного мнения, результаты. Принято считать, что наш народ крайне недоволен своей жизнью. Все очень плохо, народ просто кипит, ну и так далее. Результаты наших исследований показывают, что на самом деле все не так. На сегодняшний день три четверти россиян своей жизнью довольны полностью или в основном. В нашей стране на сегодняшний день существует достаточно спокойный фон настроений, который способствует общественно-политической стабильности. Но, к сожалению, такие вещи очень часто воспринимаются СМИ как «заказуха», в штыки. К сожалению, СМИ очень часто любят чернуху, а правдивую информацию о состоянии дел в стране они берут неохотно, если эта информация не соответствует общественным мифам. Мы сталкиваемся с такого рода препятстви-

ями, но тем не менее продолжаем свою работу, поскольку считаем, что за такими проектами будущее. Одна из задач, которые мы перед собой ставим, — сбор более или менее полной общественной информации, позволяющей нам понять, в каком направлении развивается наша страна. Наша задача — создать «бортовое табло», которое будет отражать все основные экономические и социальные индикаторы. Мы движемся в этом направлении, я думаю, что через какое-то время мы создадим такой информационный продукт.

Параллельно с этим мы работали над различными моделями для прогнозирования страхового рынка. Могу сказать, что на сегодняшний день Центр стратегических исследований Росгосстраха единственный в России может производить расчеты, связанные с более или менее точным моделированием будущего страхового рынка, не только в целом, но и по отдельным его сегментам. Кроме нас, этим пытаются заниматься в других местах, но каких-то существенных успехов наши конкуренты не добились. Мы это видим по тем прогнозам, которые они озвучивают или публикуют и которые, как показывает практика, оказываются очень далекими от истины. Мы тоже порой ошибаемся, это чистая правда, но мы ошибаемся меньше, чем они.

Я благодарен руководству Росгосстраха за то, что нам дали возможность создать Центр стратегических исследований. Любой другой руководитель, увидев, что мы занимаемся не только страхованием, но и какими-то другими исследованиями, просто сказал бы: «Вы за мои деньги занимаетесь всякой ерундой!» — и закрыл бы всю нашу «самодетельность». В любой момент на протяжении пяти лет наш Центр мог быть закрыт, но руководство этого не сделало и не погубило все наши начинания. И поэтому я испытываю огромную благодарность к Данилу Хачатурову и Рафу Минасбеяну. Они дали нам сделать какие-то венчурные вещи, которые превратились сегодня в полноценные проекты, создающие Росгосстраху определенную репутацию и приносящие значительный экономический эффект. Количество публикаций, сделанных на нашем пиар-материале, на исследованиях и тот пиар, который мы можем обеспечить для компании, — всё это по своей стоимости перекрывает расходы на сами исследования по крайней мере в полтора раза. В итоге благодаря дополнительным публикациям, за счет повышения репутации бренда Росгосстраха вся деятельность, связанная с исследованиями, анализом и прогнозированием рынка для Росгосстраха оказывается бесплатной.

Вообще, у меня есть ощущение, что о многих наших публикациях и проектах Данил Эдуардович узнавал постфактум, когда их результаты публиковались в газетах. Из газет он узнавал, чем мы занимаемся. За то, что он не интересовался нашей деятельностью на протяжении длительного времени, я ему очень и очень благодарен. На самом деле это знак доверия, и это доверие очень многого стоит.

Наш подход к науке, к построению моделей, к анализу использует не столько всякого рода книжные, научные премудрости, сколько креатив. Я написал кандидат-

скую диссертацию, прочитав примерно полкнижки по своей теме, а доктором экономических наук стал, не прочитав вообще ни одной книжки по экономике. Моими университетами были газеты, журналы, аналитические передачи по радио и телевизору, в которых профессиональные люди (в основном торговцы с рынка ценных бумаг) рассказывали, как реально выглядит экономика. Я считаю своим экономическим университетом общение с профессиональными людьми, которые могут просто, без изысков передать свой опыт и сделать какие-то предположения о том, как будет развиваться экономика, не читая длинных академических лекций. Сам стараюсь идти по этому пути, пытаюсь просто объяснять сложные предметы и явления в области экономики. Знакомый, работающий в академическом институте, сказал мне, что много читать научные источники — это трусость, но совсем не читать литературу, не знакомиться с источниками — это наглость. Я предпочитаю второй подход потому, что мне проще придумать самому, чем искать ответы на свои вопросы в книжках.

Центр стратегических исследований Росгосстраха, с моей точки зрения, — пример корпоративной науки. Я абсолютно убежден, что будущее российской науки — именно за корпоративной наукой, не за академической и не за вузовской. К сожалению, там сейчас все разваливается. В вузах и НИИ сейчас наукой занимаются либо «инвалидные команды», либо талантливые одиночки, которые трудятся за идею, но общей картины не делают. Крупные же российские корпорации, с одной стороны, имеют достаточно ресурсов для проведения научных исследований, с другой стороны, понимают, чего ради эти исследования проводить. У них есть цель и есть возможность привлечь специалистов, которые способны эти задачи решить. Поэтому я думаю, что именно корпоративная наука — это будущее российской науки в целом. Центр стратегических исследований Росгосстраха, с моей точки зрения, является примером такой корпоративной науки. Это небольшое, компактное подразделение, в котором работают всего несколько человек, но оно крайне эффективно с точки зрения решения тех задач, которые перед ним поставлены. При использовании небольших бюджетов мы можем решать массу проблем, поставленных нашим руководством. Я считаю, что за такой корпоративной наукой будущее. Еще раз хочу сказать спасибо руководству Росгосстраха, которое дало нам возможность создать этот Центр.

«Росгосстрах-Столица»

Я помню, как говорил: «Вот, ребята, единственное, чего я никогда не порекомендую никому, — это страховать в „Росгосстрах-Столице“, потому что это будет катастрофа полная». В то время это был же ужас!

С. Гайнанов

Г. Папаскири

В Питере, в отличие от Москвы, нам удалось удержать позиции компании. В первых, мы сохранили сеть. Совершенно очевидно, что наличие структурных подразделений, продающих страхование в городе, является определяющим условием успеха. Чем больше разбросана сетка, тем активнее ты выходишь на клиентов в таком сегменте, как физлица, в том числе и в автостраховании. Во-вторых, мы эту сеть очень серьезно расширяли, особенно после того, как началась «автогражданка». Причем наращивали сеть за счет небольших точек продаж. Пусть там всего два-три человека, но это определенная точка кристаллизации, вокруг которой мы стремились создать полноценные самостоятельные структурные подразделения. А Москвой никогда никто не занимался в плане развития. С другой стороны, руководство филиала в Московской области занималось активным развитием своих структурных подразделений. И «Росгосстрах-Подмосковье» была достаточно успешной компанией, в отличие от филиала в Москве.

О. Меркулов

Салават Гайнанов нас всех собрал. Он дал нам возможность работать, еще он защищал от центрального офиса в первое время, и мы, в общем-то, такого большого прессинга, который появился после его ухода, на старте не чувствовали.

С. Гайнанов

Я приехал в Москву, и Хачатуров поручил мне страховую компанию «Сибирь». Он принял решение слить ее с Росгосстрахом, потому что самостоятельного будущего у компании не было. Затем началась эпопея с самым главным проектом — это был проект «Столица». Хачатуров, надо отдать ему должное, доверил мне, человеку из Уфы, из провинции, ответственную должность. Мы проехали по Москве, где существовали несколько филиалов и они собирали какие-то смешные деньги. Там, конечно, скла-

дывалась катастрофическая ситуация. И тогда было принято решение сливать бизнес в Москве с компанией «Подмосковье», которая была сильна в Московской области, и строить на этой основе компанию «Росгосстрах-Столица». В «Подмосковье» работал очень харизматичный директор, который действительно хорошо держал компанию, и, по большому счету, он был талантливый руководитель. Я приехал в офис на Бауманской в четверг, а там тишина. Говорю: «Я из центрального офиса, мне нужно с руководителем встретиться». На меня сразу зашикали: «Ты что! Сегодня банный день, четверг». — «Как понять?» Говорят: «Руководство в бане, после обеда они все в баню уходят. Это не рабочий день». Я спрашиваю: «Какая баня?!» Потом выясняется, что они охотники, а в баню ходят после охоты.

А когда было принято решение снять старого директора, у нас возникла проблема. Мы знали, что он держит несколько ружей у себя на работе в сейфе. Я пошел туда и думаю: человек взрослый уже, 20 лет просидел здесь, как он воспримет, что его увольняют? И я до сих пор помню, как он достает ружья и говорит: «Всё, я ухожу». Я в ружьях не понимаю, но догадываюсь, что это боевое оружие, из которого кабана кладут. Была в тот момент мысль: «Куда он направит ствол?» Но он все оружие упаковал и уехал. Это была самая тяжелая минута в начале того проекта.

Не хочу обижать тех ребят, которые были до нас. Они неплохо делали свой бизнес, просто это было уже не их время. В «Подмосковье» сложился очень крепкий коллектив, директора были очень хорошие, агентский корпус замечательный. На самом деле я увидел, по большому счету, хороший, успешный филиал...

Первый этап — это было объединение компаний, физическое объединение «Сибири» и «Подмосковья». Второй — создание работоспособной команды. Хачатуров дал указание строить функциональную систему вместо дивизиональной и оказался прав. Очень важно было выстраивать взаимоотношения между различными функциями. Ничего не было прописано! Урегулирование убытков шло в каждом филиале самостоятельно. Вы понимаете, какая это была коррумпированная и жестокая штука, как она сказывалась на убыточности? Был просто жуткий раздрай. И мы начали формировать центр урегулирования убытков. Это было очень тяжелое время.

Также мы формировали новые подразделения. Начали делать единый центр ввода договоров, единый операционный центр, потому что в агентствах и в филиалах договоры терялись. Мы массово начали открывать новые точки продаж. Я принял на работу несколько тысяч человек, из них сотни людей — в московский офис компании. Был план по набору полутора тысяч агентов. Это на самом деле тяжелый труд, но мы все сделали за два года. Когда мы пришли, бизнеса в самой Москве практически не было, партнерский канал продаж отсутствовал напрочь. Я помню, как говорил: «Ребята, я никому никогда не порекомендую страховать в „Росгосстрах-Столице“, потому что это будет катастрофа полная». В то время это был ужас! А Хачатуров всегда ставит жесткие сроки. Он нам дал на всю работу два года.

Ситуация была такая: требовалось просто все спасти. Я помню, когда вводилось ОСАГО, мы только что переехали в новый офис, в нашей «Росгосстрах-Столице» был полный коллапс и народ стоял в очередях за полисами ОСАГО. Никто тогда ничего не знал. Все создавалось с нуля. Но доведись мне это делать еще раз, я, конечно, сделал бы гораздо лучше. И самое главное, дешевле. На те проекты мы потратили слишком много денег именно из-за нашей неопытности. Сегодня все стоило бы на 30–40% дешевле. Данил Эдуардович, конечно, взяв на себя эти расходы и одобрив наши действия, был основным создателем бизнеса в «Росгосстрах-Столице». Молодец, конечно. Я надеюсь, что и сегодня там работает профессиональная команда, которая может делать все с минимальными затратами.

Сегодня видно, что ребята, с которыми мы строили «Столицу», оказались надежными. Тогда многое вызывало мое недовольство, а сейчас я понимаю, что это были очень крепкие ребята. Сложность заключалась в том, что приходилось все делать одновременно. В результате из компании в полторы тысячи человек выросла компания со штатом сотрудников в 6 тысяч человек. Одновременно набирались люди, одновременно создавалось порядка двадцати управлений, которые должны были начать работать и взаимодействовать друг с другом. И ребята проделали огромную работу. Самое главное, что у нас работало все. Какое подразделение ни возьми — хороший коллектив, толковый, и они научились работать с другими подразделениями и с другими функциями.

Сначала меня пугали, что на московский конкурентный рынок зайти невозможно. Через 2–3 года мы туда зашли, я даже не заметил ни одного конкурента. Не было конкурентов, потому что рынок рос, страховщиков банально не хватало. Мы совершали ошибки (например, с офисами в супермаркете), потому что были уверены, что это пойдет. Но мы, наверное, не понимали до конца природу страхового бизнеса. Все равно клиента должен уговаривать агент, даже в банковском страховании.

Когда я приехал в Москву, для меня было удивительно, что здесь не понимают важности прописания бизнес-процессов. Дело в том, что я эту тему хорошо знал по «Уралсибу». Маленький башкирский банк, состоявший из 20–30 человек, превратился в огромный банк, охватывающий своей деятельностью всю Россию. Президент банка сделал это за пять лет. Из Уфы он создал один из крупнейших банков России. И я знаю, что он каждый день садился с руководителем департамента по бизнес-процессам и говорил: «Это одно из самых главных дел в банке». Он сам читал алгоритмы всех бизнес-процессов. Он прорабатывал это дело шаг за шагом. И после того как у него все бизнес-процессы были прописаны и отработаны людьми, а сами люди привыкли друг к другу, появилась возможность масштабировать бизнес. После этого он начал открывать филиалы везде, и бизнес «пошел» просто как на дрожжах. Для меня необходимость подробного описания бизнес-процессов была очевидна. И когда я в Москве столкнулся с тем, что многие этого не знают, вдруг понял, что даже очень

успешные предприятия или финансовые структуры не занимались этим. Сейчас все это делается повсеместно, а тогда было новым.

Каждый может выполнять свою функцию, но попробуй все функции соединить! Главная проблема функциональной системы — это конфликты одной вертикали с другой. Если ты решаешь эту проблему, решается вопрос эффективности работы функциональной системы. Сегодня Росгосстрах эту проблему решил. Он сформировал функции, и эти функции друг с другом идеально взаимодействуют. Опять-таки для этого ведь должны пройти годы.

Мне трудно сказать, получилась ли вообще «Столица» или нет. Но считаю, что мы сформировали команду, которой было по плечу «Столицу» раскрутить. Когда мы сидели в «Столице», наверху тоже сложилась очень сильная команда интеллектуалов. Когда я лично с ними встречался и разговаривал, было ощущение комфорта от того, что они говорили. Культурные ребята, они не говорили: «Ты придурок», они говорили: «Да! Какой ты умный!» А потом мне же мою идею и разворачивали, и высказывали свою, и я постепенно понимал, что они-то правы. Они были революционерами в своей области. Они приобрели знания и опыт в других местах, а для меня все рассказанное ими было откровением. Вполне возможно, что это заслуга не их мозгов, а их прошлого, но дело не только в этом, потому что они все были таланты. Особенно Сева Иванов и Раф Минасбемян, это были две «звезды». Все, что говорил Сева, и все, что говорил Минасбемян, для меня было ново. Особенно Раф, это человек, которому можно спокойно довериться в профессиональных темах. Он умеет видеть ситуацию в целом. У него какое-то глубинное, интуитивное ощущение правды. Остальные тоже были очень крепкими профессионалами. И конечно, надо всем этим стоял Хачатуров, он вне конкуренции.

О. Меркулов

Когда я пришел в компанию, это был конец 2003 года, я и, собственно, понял, почему я не знаю, что такое Росгосстрах в Москве. Просто компании как таковой, как бренда, в общем-то не было. А были какие-то ТУ «Москва», «Подмосковье», «Стинвест», что-то еще, сейчас уже и не вспомнить эти канувшие в Лету названия.

При первой встрече мы с Салаватом Гайнановым обсуждали вещи, никак не связанные со страхованием. Теперь я знаю, почему: он сам в то время еще не был страховщиком. Получилось, что Гайнанов пришел в компанию на два месяца раньше меня. Мы обсуждали отели, интересные места в Европе, подходы к жизни, вина, кухню. В общем, встретились два бывалых страховщика...

Я пришел замом по продажам в «Росгосстрах-Столицу». Мне вообще было весело. Представьте, я не знал планов ни по развитию, ни по страхованию, а через несколько недель нужно было представлять стратегию на правлении. Поэтому вход в бизнес был, мягко скажем, с быстрым погружением. Сразу, нырнул и поплыл. Выбо-

ра особого не было. Я до сих пор помню это правление. Опыта, четких, проверенных приемов и знаний страхования у меня не было совсем, и вся управляющая команда была такая же. Но было много уверенности в том, что это возможно. В результате движение было динамичным и интересным. Это можно сравнить с успехом кооперативного движения в начале 90-х, когда все было впервые и вновь. А сколько открытий! К счастью, большинство из них были позитивные.

Первое, что я увидел, — это большая разрозненность, ощущение, что люди, продукты, культура друг от друга очень отличаются. Первой нашей задачей было объединить все существующие структуры вместе. Надо было усиливать московские агентства, дирекции, они сильно уступали подмосковным филиалам. Люди в общем-то не слишком хорошо друг друга знали и не слишком друг друга любили. Были те, кто работали с VIP-клиентами. И с другой стороны — агентская команда «Москвы» и «Подмосковья», особенно «Подмосковья», где люди и одеты по-другому, и думают по-другому, и клиент другой. Был огромный разрыв между средним классом, их ожиданиями и тем, что может предложить компания. Агентства, особенно в глубинке, порой оригинально выглядели, в таких интересных шляпочках, пальто драповых. То есть для моего поколения, хотя я уже был не сильно молод, уже тогда это казалось давно прошедшим временем — моя мама и старшие. А покупатели каско и ОСАГО — это были совсем другие люди.

Некоторые московские структуры, что были «влиты» в «Столицу», должны были помочь привлечь клиентов более высокого сегмента, нежели те, что имелись в «Подмосковье». У них все-таки были отношения с брокерами и с банками, чего практически не было в «Подмосковье». Честно признаться, из этого мало что вышло, потому что их клиентура в то время не была готова работать с Росгосстрахом, не те продукты, процессы, да и качество сервиса было еще низким. Поэтому из первоначальной команды центрального офиса практически никого и не осталось, они все разошлись. Новая команда создавалась почти с нуля, многих пригласили из банков, где средний уровень развития бизнеса был намного выше..

2004 и 2005 годы стали самыми революционными, challenging, как бы сказали американцы. Мы часто собирались кругом небезразличных, ищущих людей с горящими глазами. Было интересно что-то менять, изобретать новое, заявить о компании на рынке, добиться признания клиентов. Мы думали, как можно вообще взять ОСАГО в Москве, когда агентов мало, а комиссионные вознаграждения сильно уступают конкурентам, думали, что нужно сделать для того, чтобы взять клиентов. Поэтому решили открыть стационарные офисы продаж, мобильные офисы продаж, стойки в супермаркетах. Создали заново подразделения по партнерским продажам, которые начали первые переговоры с салонами и банками.

А нас никто не знал, никто особо не хотел с нами работать, потому что нам не с чем было приходиться к партнерам. Приходилось играть в совершенно разные игры,

проводить совместные мероприятия с партнерами, дружить, налаживать личные отношения для того, чтобы нас хотя бы взяли в линейку продуктов, которые предлагаются в тех самых банках и автосалонах, менять содержание и внешний вид продуктов. Помню, что в то время правила ОСАГО были напечатаны на тонкой серой бумаге блеклой краской. Представьте с каким выражением на них смотрели в «Авилоне» или «Мейджере».

Продавцы были явно не те, местами их просто не было. Да, имелись хорошие агенты из «Подмосковья», которые, правда, работали на самом низком сегменте: старые российские машины, деревенские и садовые домики, дачи. Поэтому с ними занимались, тренировали, чтобы лишиться страха перед выходом на более дорогой сегмент.

Старые агенты в то время часто говорили такие вещи: «Вы знаете, у вас продукт дорогой. И человек в нормальном сознании не потратит почти тысячу долларов на страхование. Это вообще дикие деньги. Разве можно такое представить? Я не могу это предложить, у меня просто язык не поворачивается». Было необходимо менять их менталитет. С другой стороны, хотелось помочь им научиться больше зарабатывать, потому что наши агенты в то время были не слишком обеспеченными людьми. Для этого ввели категоризацию агентов и с агентами четвертой, высшей категории работали по одной схеме, с начинающими — по другой.

Из инструментов продаж на старте у нас не было практически ничего, кроме этой подмосковной сети. Поэтому приходилось бежать сразу везде — создавать новые продукты, бизнес-процессы, открывать и развивать новые каналы продаж, которых раньше не было вообще. К счастью, это стало понятно и в «Столице», и в холдинге. Поэтому и сумели добиться успеха общими усилиями, наломав кучу копий, да как же без этого.

Пришлось искать людей под каждый канал — основа команды, каналы создавались в 2004–2005 годах. Люди приходили и из страховых компаний, и из бизнеса. Много пришло профессионалов из банков. Я сам пришел из банковской сферы, поэтому часто команда укреплялась кадрами из данной области. Это и закономерно, потому что в то время банковская сфера была уже гораздо более структурирована, системна, там имелось гораздо больше прописанных и отработанных бизнес-процессов. Конечно же, стрессов было много, в первые годы приходилось делать все и сразу. То есть полчаса думаешь об офисном канале, вторые полчаса — о партнерском, дальше — о продуктах, о бизнес-процессах, потом о том, как платить комиссию: один раз в месяц или два раза в месяц. Решаешь, что поможет выполнить план, что нет. У нас не было времени идти последовательным путем, все делалось параллельно. Но самое главное, все находилось в тонусе, в драйве, а это залог успеха. Такой веры в будущее на рынке было поискать.

Когда мы приходили к корпоративным клиентам, они нам говорили: «Да кто вы такие есть, знать вас не знаем». Нам приходилось объяснять, что компания «Росгосстрах-

Столица» образована только что, но традиции у нее многолетние, и все страховщики вышли от нас. Но с другой стороны, я приятно удивился тому, как быстро нам удалось преодолеть непонимание. Уже через несколько лет ни у кого в Москве не возникал вопрос, а что такое Росгосстрах. Узнаваемость бренда компании изменилась радикально. Партнеры нам говорили: «Знаете, мы, конечно, на вас злы, мы хотели бы вас не продавать, да не можем — клиенты спрашивают». Мы достигли того, что не продавать наши продукты было уже невозможно, потому что и бренд на слуху, и компания самая большая в России, во все времена считалась надежной. Когда получаешь такую обратную связь, понимаешь, что два года команда занималась чем-то полезным.

Придумали мобильные офисы для продажи ОСАГО, расписали «ГАЗели» и выставили их у офисов ГИБДД. Нужно было поставить их как можно ближе к местам скопления потенциальных клиентов, там, где продукт востребован. Бала масса сомнений в правильности того, что мы делаем, а потом, когда я приезжал специально посмотреть, что там происходит, стал встречать машины, которые очень похожи на наши, но точно не наши. Это определенное признание успешности маркетинговой политики, потому что конкуренты просто делали двойников, чтобы клиенты обращались к ним. Приходилось регулярно менять дизайн.

Поставили сразу 60 стоек в магазинах, сначала удалось договориться с «Пятерочкой», не совсем идеальный сегмент, но лиха беда начало. Одновременно были открыты офисы в каждом из агентств и филиалов, плюс в центральном офисе на Ордынке, а затем, несмотря на споры и сомнения, в центре урегулирования убытков в Южном порту. Всего за первый год в Москве было открыто более ста точек продаж. В Подмосковье — еще около ста точек продаж. И когда практически за год у нас получилось двести забрендированных точек, это дало реальный толчок к узнаванию бренда и вообще к привлечению внимания к нам как таковым.

Кроме того, была проведена замена вывесок и оформления на филиалах в Подмосковье и в Москве. А то раньше висели старые черные таблички компании «Подмосковье», которые никак не ассоциировались с Росгосстрахом, мы их называли «траурный венок». А директора привыкали, просто не видели порой, что на офисе висят и новая и старая таблички, или не хотели расставаться с прошлым, и надо было бороться с ними. Нам объясняли, что это нужно для регулирования убытков, что люди обращаются, ориентируясь по привычке на старые вывески, хотя продукты уже менялись. Словом, переход на новое оформление был нелегким.

Раз в неделю мы ездили по филиалам, смотрели, встречались, объясняли «политику партии», рассказывали, что происходит в компании, почему это важно, куда это ведет. Без понимания людей, без создания сильной корпоративной культуры, без осознания каждым, куда мы движемся и почему, было бы просто невозможно добиться результата и расти теми темпами, которые от нас требовали. Это был очень эмоциональный период работы для всех.

Приходилось преодолевать самые разные виды сопротивления. У агентов — свое, у офисников — свое, а у директоров — свое. До сих пор помню, как мы проводили первый агентский съезд в кинотеатре «Ударник». Все нас отговаривали, говорили, что вас там порвут на части, как Тузик ту самую грелку. Остановитесь, что вы делаете, сумасшедшие. Пиарщики-рекламщики вместе с кадрами придумали, что мы всем при входе выдаем галстук или косынку бордового цвета и круглый значок с эмблемой Росгосстраха. Меня поразило, что перед нами вроде как самостоятельная агентская масса, а практически все повязали платки и прикололи значки. Когда я вышел на сцену в зал, понял, что весь зал сидит в бордо, да и я сам тоже. Ощущение — такая пионерская линейка. Люди были «заряжены» неким общим смыслом, и этот бордовый цвет начал становиться своим, что было принципиально важно. Я в 2006 году купил машину корпоративного бордового цвета и с гордостью объяснял гаишникам, что это не случайно. Порой помогало, ведь у них в бардачках лежал наш полис ОСАГО.

Общение с центральным офисом строилось непросто, скажем мягко. Но в общем-то благодаря и Севе Иванову, и многим другим, включая самого Данила Эдуардовича, который всегда был вовлечен во все происходящее, а часто именно благодаря этой вовлеченности и поддержке мы все находили общий язык и создавали новое, хотя и в бурных спорах.

Компании повезло, что у членов правления было достаточно открытое сознание, поэтому масса совершенно новых вещей внедрялась быстро, в экспериментальном режиме. Часто бывало, мы с Ивановым садились вдвоем, обсуждали, что можно сделать, а только потом все это переходило на исполнительский уровень. «Креативили» как могли. И многое из того, что мы делали, потом стало стандартом, нормой жизни и для компаний-конкурентов. Когда я пришел в компанию, 2003 год был закрыт на уровне двух миллиардов рублей, а в 2007 году компания собирала, если память мне не изменяет, двенадцать миллиардов с копейками. Мы выросли в шесть раз. Во многом благодаря введению ОСАГО, которое изменило рынок, а рынок, даже растущий, еще надо взять.

Все это давалось с большим трудом, с большой самоотдачей и ответственностью. У людей бывали и срывы, и сомнения. Приходилось регулярно работать психотерапевтом и для других, и автоматически для себя самого. Такой революционный рост без напряжения никак невозможен. Компания выросла, я начинал с двух тысяч агентов со средним возрастом 56 лет, а к 2008 году у нас работали уже шесть с лишним тысяч агентов, многие из которых представляют совсем другое поколение, владеют компьютером и могут продавать самые современные продукты.

В. Саралидзе

Сиюю я как-то у Олега Меркулова, заходит некая тетенька с пышным шиньоном на голове. Олег до этого мне сказал, что эта женщина — агент, зарабатывает,

по-моему, тысяч семь долларов в месяц. Для 2004 года это просто ошеломляющая сумма, она у себя в районе страхует просто все, что может. Я спросил ее робко: «А как вам наш ролик по телевидению, как наш новый логотип? Может, какие-то изменения заметили в области коммуникаций?» Она мне совершенно спокойно отвечает: «Слушайте, я вашу рекламу в гробу видала в белых тапках, хотите — с рекламой, хотите — без рекламы, я вам все равно что хочешь продам». Вот такая уверенность. Она потом ушла из кабинета, а я Олегу сказал, какое счастье, что у него есть такие сотрудники.

Г. Папаскири

Продающая структура — это сеть офисов продаж. Сейчас Москва идет по пути строительства этой сети, другого выхода нет. Чтобы в Москве сделать нормальную структуру продаж, необходимо нормальное количество агентств. Пусть для начала это будут какие-то небольшие точки продаж, дальше на них нанизывается функционал, и возникает полноценное агентство, если удастся его развить. Во времени этот процесс растянут, тем не менее только по такому пути можно идти. А мы это сделали и постоянно поддерживаем сеть. Сегодня открываешь точку продаж в каком-то районе, там поблизости оказывается какое-то подразделение МРЭО ГАИ, и эта точка работает великолепно. Дальше, если МРЭО уходит в другое место, точка зачехнет. Необходим определенный оперативный простор для деятельности, чтобы можно было быстро одну точку открыть, другую закрыть, попробовать — где-то не получилось, а где-то получится.

Борьба с мошенничеством и коррупцией

Для сыщика, который занимается преследованием преступников, лучшего места работы, чем страхование, наверное, нет.

А. Мозалев

Р. Варданян

В сфере безопасности с самого начала была проделана серьезная работа. В первую очередь я выяснил, как можно воровать в страховании. Надо сказать, что в этом отношении было немножко проще, чем в инвестиционном бизнесе. Все оказалось понятно. Урегулирование убытков, перестрахование, агентские компенсации, маркетинг и рекламные расходы, здания, ремонты, приобретение материально-технического обеспечения — это основные точки, где можно «спилить» деньги. Эти области надо было контролировать, через них многие менеджеры занимались «самокомпенсацией». Не такие сложные механизмы, чтобы понять.

Разные люди работали в Росгосстрахе. Были просто мелкие воришки, были серьезные системные ребята, которые просто сказали: «Мы сами выживали, мы пока вас не знаем, будем жить так, как мы живем, пока вы не докажете, что что-то можете».

Были просто серые воришки, которые воровали по-мелкому, крали и стеснялись и ничего не делали для развития страхования. Были люди, которые не воровали, делали свое дело, хотя им было очень трудно, потому что у них был тяжелый регион. Попадались очень достойные люди, которые честно свои обязанности выполняли, делали, что могли, и пытались как-то работать в тех условиях. Другое дело, что в условиях маленькой компенсации очень многие были вынуждены подрабатывать какими-то разными способами. Но многие очень быстро отказались от подработок, как только понимали, что им дают правильную систему мотивации.

Г. Гальперин

Когда мы пришли в Росгосстрах, здесь была очень большая коррупция, это правда. Наиболее коррупционные направления были понятны, и мы убрали у директоров возможности для воровства. Ну, например, на аренде собственных помещений (это была одна из главных статей воровства), на агентских вознаграждениях самим себе, родственникам, знакомым, своим людям и так далее. Известная тема — ремонты с приписками. Мы вскрывали полы в филиалах, искали утеплитель и не находили. Потом, я считаю, мы просто немного опоздали. Если бы мы пришли чуть-чуть раньше...



Очень много имущества было на балансе у Росгосстраха, были санатории, земли, что-то мы успели сохранить, что-то не успели.

Г. Нефетиди

Как правило, криминал возникает там, где директор филиала работает плохо. Не надо лезть в то, чего не можешь сделать. Не надо брать на себя какие-то непонятные обязательства. К сожалению, слукавив в одном месте, ты можешь попасть в зависимость от криминала и не сможешь сказать об этом руководству компании. Дальше эта ситуация начинает накручиваться и ухудшаться.

Если у тебя проблемы, всегда надо искать «крысу». Кто-то криминал впускает в дом, вот что самое страшное. Бандиты не могут просто так прийти и сказать: «Ну всё. Мы вас поставили на счетчик». Это же не кино. Если такое произойдет, я сейчас же позвоню в милицию, и они будут разговаривать с ней. А когда человек не может обратиться в милицию, он думает, что втихую отдаст деньги и от него отстанут. А они не отстают. Они понимают, что ты съел приманку, и дальше будет только хуже.

А. Камалов

Много у нас было халуп возле Волги и Камы. А потом те, кто разбогател, стали строить хорошие дома с охраной, с сигнализацией, бульдогами, и дощатые дачи им стали не нужны. Многие начали их жечь: оставят невыключенный утюг или еще что. Человек получает выплату и освобождается от ненужной недвижимости. В 2005 году вдруг стали гореть в лесу машины, не на трассе, а в лесу. За одно лето 21 машина сгорела таким образом. Мы нашли отставного сотрудника МВД и сказали ему: «Ты лучший знаток, помоги, в одном районе горят машины именно в лесу, говорят, что от короткого замыкания». Он согласился, посмотрел машину — никакого замыкания нет. Вот, говорит, с сидения начало гореть, а там провода, смотри, они их даже не подожгли. Мы сами написали письмо в МВД, проблему как рукой сняло, и в самой республике, и в соседних регионах ни одного случая самовозгорания больше не было.

А. Мозалев

Первые месяцы своей работы в компании я изучал деятельность Росгосстраха в регионах, начал проверять, ездить, смотреть, бороться с мошенниками и внутренними врагами. Я занимался своим делом, оно было интересным, и первый раз в жизни после милиции я понял, что занимаюсь тем же, чем и в милиции, только за хорошие деньги, и мне еще за это говорят «спасибо». До сих пор, когда я встречаю кого-то из бывших коллег, у меня часто спрашивают: «На пенсию надо уходить. Что ты



посоветуешь?» Я говорю, что, кроме страхования, ничего не посоветую, потому что это единственное место, где ты работаешь как сыщик. Для сыщика, который занимается преследованием преступников, лучшего места, чем страхование, наверное, нет.

В банковской сфере мошенников тоже полно, но там для борьбы с ними больше требуются финансовые аналитики. Несмотря на то что здесь тоже нужно иметь экономические знания, развиваться в этом направлении, могу сказать, что в страховании больше все-таки нужен склад характера розыскника, опера уголовного розыска. Ты выходишь «в поле» и пошел копать, пошел искать, ты ищешь преступников, обыкновенный криминал — ну, например, мошенников, которые машины угоняют и номера перебивают.

Естественно, вначале пришлось много сделать для борьбы с нарушениями. Они были везде. Директора были самостийные, как княжества, но одни в хорошем смысле слова присягали на верность Росгосстраху, другие не присягали. Один из директоров филиалов приехал к Варданяну, на тот момент Генеральному директору Росгосстраха, и сказал: «Давай так: вот тебе столько-то в месяц, и ты меня не трогаешь». Предложил много, в районе миллиона долларов. Ему сказали — нет. И он был первый директор, которого сняли. Причем сняли по-серьезному, хотя при этом могли потерять серьезнейший рынок. Его вызвали в центральный офис, с ним разговаривали Варданян, Хачатуров и Судаков. Это на самом деле была боевая операция. Мы зашли в тот момент в филиал, перекрыли допуск людей, печати забрали. А потом, конечно, когда он вернулся в свой офис, альтернативы, кроме ухода по собственному желанию, у него не было. В то время у многих руководителей были только два варианта: либо мы находим общий язык, либо подаем заявление в милицию. Но, учитывая, что на тот момент надо было поднимать Росгосстрах и любой негатив только усугубил бы ситуацию, мы сами предпочитали с ними расстаться по-хорошему, без уголовных дел, хотя было за что.

А. Коростелева

Никогда не забуду этой проверки. Я своих собрала по какому-то вопросу. Вдруг дверь открывается, секретарь даже не успела мне доложить, и входят четыре «безопасника». Секретарь — за ними: «Александра Николаевна, вы знаете, я говорила им, а они все равно идут. Это у нас из Росгосстраха», — тут она начала заикаться. Спрашиваю: «В чем проблема? Давайте проходите». Они прошли, я говорю: «Вы представьтесь, пожалуйста, у нас здесь сидят как раз все наши люди». Они представились, сели. Приехали, и у нас шла проверка, какая-то «телега» на меня была. Работал у нас один товарищ — ни рыба ни мясо. Его, видимо, «купили», и он «телегу» написал. Придумал очень много всего и потом кричал: «Коростелева, я буду директором. Как только меня поставят, я вас всех уволю, только этого оставляю». И назвал человека из заместителей, который как раз очень слабо работал, я уже подумывала его убрать из команды.



Потом проверка благополучно закончилась, хотя она была очень и очень серьезная. У нас все документы перелопатили с 1993 года и ничего не нашли.

А. Гаспарян

По характеру я скорее контролер. У меня есть одна беда с головой — я не верю людям. Доверяю профессионалам, но если всем верить — это неправильно. Я работал в местах, где так сложилось.

В Росгосстрах я пришел аудитором. Практически все прежние аудиторы были заменены, уволены и на их место приняты новые. В месяц одна командировка двухнедельная. Это была проверка наших филиалов. Видел очень многое, у нас все тогда было интересное. Каждый региональный директор оставался «царьком» и управлял своим филиалом как мог. В одном филиале мы выявили схему, по которой Росгосстрах финансировал закупку иммуноглобулина практически для всех страховых компаний региона, потому что близким партнером директора нашего филиала являлась медицинская компания, которая делала вакцинацию. После чего я написал в отчете: «Рассмотреть вопрос об увольнении директора». Мой тогдашний руководитель спросил: «А ты настаиваешь на этом? Мы же так никогда не пишем». Я сказал, что настаиваю, и данная фраза вошла в отчет.

В ходе проверок выявлялись случаи хищения, присвоения, выплат возмещений по страховым случаям, когда таких случаев вовсе не было, и многое другое. Все выявленные нарушения направлялись в СБ для дальнейшей проработки.

А. Мозалев

Безопасность страховой компании — это комплекс мер, направленных на прекращение любых криминальных посягательств на нее, как изнутри, так и извне. Есть технические средства обеспечения безопасности, связанные с обычным криминалом (есть воры, которые могут залезть и что-то украсть). Есть воровство интеллектуальной собственности, есть воровство страховых премий, есть мошенники, и понятие «безопасность» подразумевает комплекс мер по борьбе со всем этим. То есть существует техническая, внутренняя и экономическая безопасность.

На момент, когда мы начали обеспечивать безопасность в 2002–2003 году, здесь этого не было вообще, за исключением разрозненных ЧОПов, которые охраняли наши филиалы. И заодно их использовали для «освоения» средств. Мы все это убрали. Была разработана концепция развития технической укрепленности до 2005 года: наши сотрудники провели анализ всего того, что у нас есть. Мы сейчас понимаем, что без охраны и пожарной сигнализации жить невозможно, мы уже в XXI веке живем, когда на пожар надо не с багром бежать и не с огнетушителем. Но в 2002 году такими



средствами обладали, по-моему, 12–15% офисов. Это Питер, Москва, центральный офис и офисы тех директоров, которые считали, что они не просто собирают себе деньги, а действительно поддерживают имидж компании. Они следили за своими офисами, такие тоже были. Все остальное находилось в жутком состоянии.

А к сегодняшнему дню 90% наших зданий хорошо защищены. К концу 2011 года у нас будет полное покрытие видеосигналом наших филиалов в Москве и Московской области. У нас есть дистанционный центр, где сидят специальные люди с определенными знаниями. Если срабатывает сигнализация в каком-то из филиалов, специалист включает камеру, например, в офисе на Ордынке — у него на Ордынке есть прямая онлайн-связь — и смотрит, что там сейчас происходит. Он может, оценив ситуацию, послать туда наряд милиции либо наших работников. В Москве и Московской области наши сотрудники будут круглосуточно обеспечивать безопасность филиалов, а кроме того, мы хотим включить в этот режим все наши крупные филиалы: Санкт-Петербург, города-миллионники, к примеру.

Давно посчитано государством, сколько должно быть людей, которые занимаются общественной безопасностью. На момент, когда я служил в правоохранительных органах, на 10 тысяч жителей города был положен один участковый без патрульно-постовой службы. Учитывая, что Росгосстрах — это Россия в миниатюре, примерно так и нужно делать у нас. Своего участкового на два филиала точно надо иметь. Это будет тот Анискин, который поможет деньги компании оставить в компании. И он никогда не будет таким дорогим, как его отсутствие. Хуже всего, конечно, нарушения со стороны наших сотрудников. Они просто будто злые гении, потому что знают, как обмануть компанию. К сожалению, такие люди есть. Мы с ними расстаемся и привлекаем к уголовной ответственности. За время работы в Росгосстрахе четверых наших сотрудников мы отправили на реальный срок. В 2007 году посчитали экономический эффект и увидели, что вся система безопасности возвратила компании 11 миллионов долларов. Это не считая денег, сэкономленных за счет профилактики и предстраховой экспертизы. Мы отказываем в заключении договора при явно выявленных признаках подготовки мошенничества. По предстраховой экспертизе мы за прошлый год отказали на миллиард — наши потери по этим договорам могли бы составить миллиард рублей.

А. Гаспарян

Внутренние нарушения (глобальные) в компании мы практически исключили, если все контрольные процедуры правильно поставлены, то их и не должно быть. За 2010 год реальная экономия от аудита составила около полутора миллионов долларов. Эти средства мы вернули или не дали потратить. В 2009 году экономия была еще больше.

Мы считаем, что в 2009 году экономия на правильном проведении тендеров была около двух с половиной миллионов долларов, в 2010 году — около полутора миллиона долларов. Мы сэкономили 500 тысяч долларов на одной закупке компьютеров, просто проведя переговоры и «зажимая» продавцов этих компьютеров.

А. Мозалев

Введение ОСАГО реально разбудило мошеннический рынок в страховании. Тем схемам, которые делают мошенники, иногда просто хочется аплодировать. Я никогда в жизни не предполагал, что мошенник может войти в сговор с официальными сервисами серьезных автомобильных гигантов. А сегодня мошенники приводят к нам на страхование машины, используя возможности официального сервиса. На новую, небитую машину мошенники на сервисе навешивают разбитые детали, получают справку о ДТП, вскрывают пиропатрон подушки безопасности и заявляют об убытке. Мы их ловили на срабатывании подушки безопасности. Когда она сама раскрывается, пиропатрон срабатывает и салон покрывается определенным химическим составом. Если же ее на сервисе или где-то просто раскрывают для видимости, понятное дело, что этого вещества в салоне нет. У нас было несколько дел, когда на этом мы мошенников ловили.

Мошенники часто работают и с сервисами, и с ГАИ. Если раньше можно было поймать кого-то на неправильных документах, то на сегодняшний момент такой возможности нет — все подтверждается официальными справками ГАИ. Пожалуйста, вот тебе справка, вот документы о ДТП. Но мы работаем, получаем информацию, в правоохранительных органах есть люди, которые подсказывают, рассказывают, куда посмотреть, что делать. Таким образом у нас получается раскрывать мошенничества, так мы боремся с внешними врагами.

Но, к сожалению, в основной своей массе все внешние враги завязаны на наших людях внутри компании. Есть нарушения со стороны сотрудников при осмотре битых машин, когда на выплаты принимаются заведомо мошеннические случаи. У нас по одному полису было заявлено 25 угонов, причем все 25 заявителей — это разные люди, разные машины, а машины все в угоне. Тем людям, которые заводят убытки в базу данных, должно быть видно, что по этому полису уже 24 машины угнали. Тут целая система. Кто-то просто продает поддельные полисы, даже не задумываясь о том, что продает их с одним и тем же номером. Кто-то вводит в базу данных угоны под разными номерами — через своих людей мошенники заводят дела об убытках. В мошеннических схемах используются средние по цене машины, от 200 до 500 тысяч, они понимают, что крупный убыток всегда привлекает внимание.

Вообще, сотрудник компании, замешанный в коррупции, — это как нарыв какой-то. Он сидит в компании, подворовывает, где-то гадит. А вокруг работают нормальные

люди, но они изо дня в день находятся в зоне заражения. У них самих меняется что-то в голове. Сидит человек — и ворует, и ворует, и ворует. А все это видят, значит, это можно, значит, так надо — вот здесь большая проблема. Коррупция деморализует персонал.

Для нас самое главное — не просто поймать преступника, который сидит внутри, а поймать, «под ружье» вывести на двор и «расстрелять» прилюдно, прочитав ему приговор. Тогда это подействует.

А. Гаспарян

Из-за того, что ОСАГО не покрывает амортизации деталей автомобиля, пострадавшего в ДТП, недовольных людей очень много. Адвокаты решили сделать на нас бизнес, и бизнес неплохой. Вокруг наших центров урегулирования убытков много рекламы: «Не платит страховая — звоните или обращайтесь». Очень много такой рекламы, даже пытались на асфальте писать: «Не платит Росгосстрах — обращайтесь». Это не только к Росгосстраху относится, но у нас самые большие объемы ОСАГО, поэтому на нас это отражается в большей мере.

Что делают адвокаты? Юрист звонит пострадавшему и говорит: «Хотите побольше выплаты? Росгосстрах вам не будет платить и если посчитал ущерб, то мало посчитал. Мы сумму выплаты увеличим». Пострадавший заключает с ними договор на обслуживание. Дальше отправляют его на «независимую» экспертизу к своим же людям, знакомым, считают убыток, увеличив его стоимость, что-то приписав. Нанимают еще и адвоката, доплачивая ему, и с иском обращаются в суд. Суды, как правило, безоговорочно встают на сторону пострадавшего, они заведомо настроены против страховых компаний. Но основные деньги с этой схемы получают не пострадавшие, а юристы и эксперты.

Клиент — только предлог для того, чтобы обратиться в суд, потому что по суду страховая компания оплачивает услуги адвоката и эксперта. Есть случаи, когда клиент получает выплату в 5 тысяч рублей, а адвокаты и эксперты — 12 тысяч рублей за свои «услуги». Очень часто такие схемы опираются на коррупцию в судах — один судья за день может вынести за день 40 решений в пользу страхователей и их адвокатов.

Тут не обходится без содействия ГИБДД. Слив данных о ДТП, клиенте и страховой компании идет оттуда. Люди пошли в ГАИ, потом идут в страховую компанию, еще не дошли до страховой компании, как им позвонили из юридической конторы, предложили помочь получить от Росгосстраха деньги. Бывают случаи, когда адвокаты просто перехватывают в центре урегулирования убытков клиентов в очереди. Будем с этим бороться, потому что, если этого не делать, скоро эти схемы разрастутся в серьезный бизнес.



А. Мозалев

К сожалению, многое у нас еще связано с информационной базой данных. Сейчас на рынке постоянно продают базы данных клиентов страховых компаний. Надо отдать должное нашим специалистам — все, что можем, мы делаем в этом направлении. Всем, кому нельзя, доступ к данным мы запретили. Теперь осталось понять, всем ли мы разрешили, кому нужно. Потому что единственный путь, каким мы теряем базы данных, — это человеческий фактор. В трех случаях, которые мы выявили, люди их воровали, тупо копировали и уносили — это оказывались наши сотрудники, которые были допущены до информации. Тех людей осудили на реальный срок.

Я считаю, что 20–25% выплат по автострахованию в России получают мошенники, бытовые и криминальные. На чистый криминал из этих 25% приходится около 10%. И 15% — это люди, которые просто по случаю решили заработать. Человек пять лет платит страховку, вроде ничего не случается, тут поцарапали его машину, он заявляет убыток, но при этом заявляет не одну царапину, а две. Обманул, смухлевал. С другой стороны, это не бандит, это не преступник, это обыкновенный человек.

А чистый криминал, к сожалению, в последнее время качественно растет. Они специализируются, выбирают одну компанию и начинают ее давить. Они с нее, конечно, «соскакивают», если их ловят, переходят на другую. Сейчас мошенники работают группами, они имеют своих людей внутри страховой компании, они качественно стали другими. Речь не о бандитах в наколках, сегодня мошенники — это люди в возрасте от 30 до 45 лет, с высшим образованием, в основной своей массе имеющие более-менее приличную работу. При проверке оказывается, что у них есть квартиры, машины и так далее. То есть в понимании граждан — это не банда «Черная кошка», которая где-то пряталась и выходит на разбой, а нормальные люди, рядом с нами живущие. Конечно, среди них есть судимые, но во главе всего часто стоят бывшие сотрудники правоохранительных органов. К сожалению, очень часто.

Проблема еще и в том, что у нас отсутствует практика сотрудничества между службами безопасности всех страховых компаний. Но и без этого мы довольно эффективно боремся с мошенничеством и угонами. Сегодня мы возвращаем десятую часть угнанных машин.

ЧЕМУ МЫ НАУЧИЛИСЬ



Росгосстрах — это даже не прошлая часть жизни, она так или иначе проникает в настоящее и, уверен, в будущее человека.

А. Судаков

Я все время хотел поменять Росгосстрах, но получается, что поменялся сам вместе с Росгосстрахом.

С. Хачатуров

Я бы на самом деле историю Росгосстраха преподавал где-нибудь.

В. Иванов



ОС
РА



ЧЕМУ МЫ НАУЧИЛИСЬ

В. Трифонов

Для руководителя первое — это жесткое отношение к себе. Если ты являешься руководителем, у тебя должна быть очень сильная воля. Нужны нормальные сотрудники. Должно быть человеческое отношение к людям — строгое, но не унижительное. И надо сплачивать людей, поддерживать их дух.

Секрет моего успеха — каждый день надо работать. У нас есть одна традиция, длится несколько поколений, традиция заключается в том, что у нас командный стиль работы. И девиз нашего филиала — безусловное выполнение планов. Безусловное выполнение квартальных, годовых планов, досрочное и ритмичное, — это продолжается уже больше тридцати лет. И здесь подобрались хорошие люди, которые нацелены на командный стиль работы.

Р. Варданян

Для меня опыт работы в Росгосстрахе стал самым интересным, потому что, кроме «Тройки Диалог», я до этого нигде не работал. Во-первых, мне было очень любопытно посмотреть, как я начну работать в совершенно другой среде. Во-вторых, я, конечно, получил уникальный опыт с точки зрения понимания совсем другой индустрии, которой не знал. В-третьих, масштаб был поразительный: 1300 филиалов, 100 тысяч сотрудников вместе с агентами, 30 миллионов договоров — несоизмеримо с «Тройкой». Это тоже было очень интересно. Ну и, разумеется, работа с людьми другого поколения — коллектив в Росгосстрахе был намного старше по возрасту, чем в «Тройке». С регионами тоже было интересно работать — у региональных людей другие мировоззрение и опыт.

Вообще, Росгосстрах дал мне бесценный опыт. Я понял, что могу работать даже в самых сложных ситуациях, что в новом бизнесе могу стать профессионалом.

И. Алиев

Первое, чему я научился в Росгосстрахе, — это терпение. Я никогда раньше не думал, что могу чего-то ждать три года. А сейчас для меня элементарно составить

план, который куда-то приведет только через пять лет, это просто, это естественно. Когда Данил Эдуардович говорил про «колесо», у меня первая реакция была такая: «Мы, конечно, это обязательно сделаем, через десять или пятнадцать лет». Он как-то занервничал, спросил: «А почему так долго?» Я ответил: «Ну а что? Мы так живем». А разве не так? Изменения, которые мы делаем, они так и идут. То есть что-то сделаешь — раньше, чем через год, результата все равно не увидишь. Год — это для нас минимальный интервал времени. Год — это какая-то очень промежуточная вещь; три года — да, это уже некий срок; пять лет — да, пять лет уже нормально.

Я никогда до Росгосстраха не участвовал в управлении таким огромным, распределенным коллективом. Теперь я лучше понимаю тренды, которые существуют в больших компаниях. Сейчас, когда я думаю про Росгосстрах, я понимаю, что эти размышления намного ближе к тому, как люди думают про социумы на уровне государства.

В Росгосстрахе точно такие же социальные тренды, как и во всей стране. Вы понимаете, сама задача держать в голове 75 областей — она сумасшедшая. Первые три года я не верил, что это возможно. Я считаю, что кадровик должен чувствовать свою компанию, должен знать конкретных людей. Никогда не узнает всех, но он должен знать конкретных людей, по которым он построит общую картину. Но 2,5 тысячи страховых отделов — это вообще с ума сойти.

Первые три-четыре года работы в компании у меня постоянно было ощущение, что я профессионально некомпетентен. Один раз, помню, мы где-то сидели, это было в 2007 году. Данил Эдуардович нас собрал. Я сказал коллегам, что первые четыре года работы в этой компании постоянно боялся, что другие поймут, что я ничего не знаю, что я не уверен в том, что я компетентен. И когда мои товарищи захоптели, я понял, что у них у всех было то же самое чувство. У меня, как у кадровика, есть определенное представление, сколько времени мне нужно, чтобы почувствовать коллектив. Не буду сейчас говорить про коллектив в 50 человек, но чтобы понять коллектив в тысячу человек — мне нужен год. Вот через год я буду точно знать, мне даже не потребуется никуда ходить, я просто буду точно знать, что происходит в этом коллективе. Не потому, что кто-то станет стучать, просто формируется ощущение, у тебя на кончиках пальцев появляются какие-то сенсоры, и ты просто чувствуешь, чем живет компания, да, ты чувствуешь, что можно сделать, что нельзя. Я вам могу сказать, что в Росгосстрахе на это ушло года четыре, что вообще очень долго, если честно.

Наши основные принципы управления, которые мы сформулировали для себя за последние годы, — честность (не врать в главном, стараться не врать вообще) и справедливость. Этот коллектив на кривой козе не объедешь. Главное — честность и справедливость в обращении с людьми, и если жить по этим правилам — через несколько лет это сработает.

Г. Нахапетян

Мы приходили на большой проект, который «зажигал». В страховом мире мы целые пласты сдвигали. Любой вызов, который появляется на нашем пути, — он в кайф. Когда его нет, скучно работать. А управлять большой организацией, когда у тебя 2 тысячи отделений по России, — это дикий кураж. Главное, чему я научился в Росгосстрахе, — мыслить большими числами. Из бутика, где тысяча человек работает, ты переходишь в компанию, где 100 тысяч человек. Ты по-другому мыслить начинаешь. Это большие цифры. Это абсолютно другое.

Работа в Росгосстрахе — очень драйвовый период. Этот размах, масштаб дали серьезный опыт. Сейчас уже не страшно. После такого опыта любыми корпорациями можно управлять.

Г. Гальперин

В Росгосстрахе я узнал, что, оказывается, можно управлять большим количеством людей. Я сам видел, как он из неуправляемой компании превращался в управляемую. Абсолютно точно, есть рецепты, как это делать, и сам я это делал неоднократно, работая в Росгосстрахе.

Для меня важным опытом оказалась необходимость серьезно относиться к системе мотивации. Это одна из серьезнейших тем — мотивацию надо создать, точно объяснить, точно внедрить.

Я понял, что совсем необязательно внедрять очень дорогостоящие IT-системы, это абсолютно не нужно. Можно обойтись и мелкими. Надо, единственное, соразмерить бизнес и IT.

Дальше, как оказалось, топ-менеджеру не важно, чем управлять. Если ты управлял страхованием, то, оказывается, можно управлять и IT-компаниями. Я понял, что в чиновничьей борьбе меня всегда обыграют: там же не нужны внедренные продукты, проекты, даже, что самое смешное, там вообще не нужна эффективность работы. Там самое главное — правильно писать цифры про то, что будет потом, и иметь подвешенный язык для того, чтобы рассказывать, как «наши корабли будут бороздить просторы Большого театра». Но я могу работать в коммерческих структурах — такой я для себя вывод сделал. И я не могу работать в государственных структурах.

Нужно набрать хорошую команду: если ты ей веришь и если в ней ценные, «звездные» люди, то, в принципе, можно очень серьезно перестраивать компанию, причем перестраивать ее в любом направлении. Главное — точно определить цель, которую ты хочешь достичь.

Оказывается, можно использовать передышки, предоставленные судьбой, для того, чтобы изучить вещи, которые тебе нравятся, и, что самое интересное, они начинают помогать в работе сразу после этого. Оказывается, есть масса всего интересно-

го, во что можно углубиться; и это интересно просто с точки зрения развития личности. Никогда нельзя заканчивать учиться.

Вообще, дай Бог Росгосстраху успехов. Когда я стану дряхлым, у меня начнут дрожать руки-ноги и я вспомню это время, мне бы не хотелось говорить, что мы были орлами, а эти сегодня загубили систему. Точно не хотелось бы, чтобы кто-то загубил эту систему. Дай Бог, чтобы она развивалась.

А. Телятников

Первое, что я вынес из работы в Росгосстрахе, — не надо быть слишком романтиком. Когда ты работаешь в такой большой структуре, романтизм или какой-то романтический подход зачастую вредит результату, надо быть более прагматичным, в том числе и по отношению к людям, с которыми ты работаешь. Второе — доверие, опять же доверие должно быть разумным. То есть доверие в личной жизни и доверие в работе в такой большой компании должны сильно отличаться. Третье — наверное, мне сильно повезло, поскольку мне позволили создать ту команду, которую я хотел, и команде доверяли вместе со мной. Вот эта команда стала залогом моего успеха.

У меня были два масштабных проекта — РТС и Росгосстрах. Скорее всего, такого большого и масштабного проекта у меня уже не будет, потому что жизнь уже чуть-чуть другая. Еще жалею, что мало поездил по стране, не так часто я это делал, надо было больше.

А. Судаков

Росгосстрах дал мне достаточно большой объем глобальных знаний, причем по разным направлениям. Там мы освоили прогрессивную систему организации продаж. Мы поняли, что такое прогрессивная система урегулирования убытков. После нас все компании создали отделенные от продаж центры урегулирования убытков — мы пошли по этому пути первыми и стали для всех примером.

Могу честно сказать, что до Росгосстраха у меня не было никогда опыта организации проектной работы. А ведь это чудесная вещь, которая помогает в решении больших, глобальных задач, связанных с построением, реорганизацией сложной системы. Сейчас у меня не возникает вопроса, что делать, каких людей подтянуть к решению той или иной задачи.

Вообще, это, конечно, была большая и интересная часть жизни. Даже уйдя из Росгосстраха, многие вспоминают об этом времени. Вот, действительно получился хорошо сделанный проект.

Очень много замечательных людей встретились на пути. Это даже не прошлая часть жизни, ведь она, так или иначе, проникает в настоящее и, уверен, в будущее человека.

Н. Верясова

Во-первых, лично мне очень интересны задачи, которые я выполняю. Считаю, что решаю их лучше, чем люди, находящиеся на аналогичных позициях в других компаниях. Я могу это доказать результатами, тем, что у нас сделано. Мне кажется со своего места, что для нашей команды более характерна открытость к изменениям. Мы сразу видим, что можно переделать, поменять, как улучшить и что для этого сделать. Все посмотрели, решили: вот здесь надо что-то поменять. Ну и, собственно, побежали. У нас есть простота принятия решений и динамичность изменений. Это интересная работа, люди хорошие. И вообще, приятно осознавать, что ты работаешь на лучшую компанию из существующих сегодня на рынке.

Главное, чему меня научил Росгосстрах, — очень важны честные человеческие отношения. Нельзя базовые человеческие ценности приносить в жертву каким-то сиюминутным бизнес-требованиям.

К. Туржова

Знание о том, как брать кредиты, приятно, но, с человеческой точки зрения, оно мне не очень ценно. Что я ценю — Росгосстрах мне помог сформировать стратегическое понимание того, как развиваются системы (по крайней мере, думаю, что я это понимаю). Почти все, что я сейчас знаю о стране, — из моей работы в Росгосстрахе. Я стала больше интересоваться историей, социальными науками в целом. Этот интерес базируется на опыте моей работы здесь, потому что Росгосстрах — это реальная модель России, как любая система, она действует по законам развития систем, со своим историческим опытом. Безусловно, это очень интересно. Мне кажется, по нашим наработкам можно писать диссертации о развитии системы, о больших числах, об истории Российской Федерации — в этом смысле как модель опыт Росгосстраха очень интересен.

Интересно все время менять что-то или бороться с системой. Здесь на самом деле возникает интересный социологический вопрос. Есть 10 человек, и они, каждый в отдельности, нормальные и вменяемые люди. Когда они собираются вместе, они создают некие правила игры. Поскольку это есть результат компромисса, договоренности или еще чего-либо, эти правила каждому в отдельности не очень нравятся, но все вместе они их принимают, видоизменяют, и в течение длительного отрезка времени эти правила становятся неэффективными. В результате рождается негативный эффект. Но поскольку ты каждый день с этим борешься и пытаешься что-то улучшить, этот процесс бесконечен.

Вот чем Росгосстрах отличается от нефтяной компании? В нефтяной компании на второй год становится скучно. Это реально так, потому что там все понятно. Просто там маржа очень высокая. Есть: очень большая маржа и понимание, что нужно

делать, чтобы маржа была еще больше, и они вместе порождают в человеке скуку. В страховом бизнесе поведение людей все время разное, предсказать его абсолютно невозможно, то есть ты реально управляешь их поведением, и это очень интересно. Такая задача не имеет однозначного решения, она каждый день решается заново. Вот что увлекает. Это не обязательно вопрос «руления», это вопрос умения совершать открытия.

Для людей, которые любят узнавать новое, Росгосстрах — это просто кладезь. Поэтому я тут восемь лет работаю и до сих пор не перестаю удивляться цифрам, которые вроде бы знаю. Каждый раз как заново смотришь на них и думаешь: «Ну надо же, а почему?» А вот потому, что сейчас что-то не так, как в прошлый раз, а немножечко по-другому или совсем даже не немножечко по-другому. В этом есть некий элемент волшебства — экономического такого, бизнес-волшебства.

У нас, слава богу, нет постоянных интриг (как часто бывает в больших компаниях у нас в стране). Тут не интрига — тут бизнес, борьба позиций, интересов, бизнес-интересов. То есть интересы бизнес-блока против интересов блока поддержки или интересы блока IT против интересов финансистов. Это нормально, тут нет личных интриг. Тут может быть бизнес-интрига, и очень даже большая, а личных интриг нет.

Н. Филина

Когда я в Росгосстрах пришла, там в качестве счетной техники активно использовались счеты, а когда уходила, уже существовала централизованная бухгалтерия с использованием новейших программных средств. Я считаю, мне не стыдно было оставить после себя это.

На момент моего ухода половина моей жизни прошла в Росгосстрахе. Я пришла, когда мне было 28 лет, и ушла, когда мне было 56 лет. Ровно половина моей жизни. Очень много общеэкономических знаний я приобрела в страховании, в бухгалтерии. Приобрела менеджерские навыки. Хозяйство было огромное. В основном женский коллектив в регионах и в Москве, и никаких проблем в работе женского коллектива не было.

Всю свою работу в Росгосстрахе я вспоминаю только с интересом и благодарностью. Я очень многое увидела, посмотрела страну. Наверное, я бы никогда столько не увидела самостоятельно, включая Камчатку с ее долиной гейзеров. В регионах очень много по-настоящему хороших людей, с которыми у нас остаются очень теплые отношения.

Мне звонят, поздравляют с праздниками, днем рождения. Просто с этими людьми мы много и хорошо работали. И за границу мы начали ездить, я во многих странах побывала. Очень много друзей приобрела, с которыми у меня очень тесные, дружеские отношения. Росгосстрах — это очень многое в моей жизни.

С. Хачатуров

За время работы в Росгосстрахе я понял, что ничего из Москвы не видно, вся правда жизни — на местах. Когда ты в Ленинске-Кузнецком сидишь за столом с начальницей страхового отдела, которая первый раз за 30 лет видит руководителя Росгосстраха и понимает, что ты живой, до тебя можно дотронуться, то начинаешь чувствовать ответственность. Начинаешь думать, что твое решение должно дойти не просто до Кемерово, оно должно дойти до Ленинска-Кузнецкого, до этой тетушки, чтобы она это поняла. И она, учитывая те непростые условия, в которых она там трудится, действительно делает сложное дело. Она в своем городе продает страхование и является проводником нашей компании.

Я все время хотел поменять Росгосстрах, но получается, что поменялся сам вместе с Росгосстрахом. Однажды я поздравлял удмуртский филиал с Днем страховщика. Директор провел собрание в цирке. Стоишь на арене и что-то говоришь, но говоришь абсолютно искренне. Эти люди приехали со всей Удмуртии не просто посмотреть на тебя, а услышать твои поздравления, это для них очень важно и приятно. Вручаешь грамоту и понимаешь, что людей это внимание действительно побуждает каждый день ходить на работу. Это надо осознать, это очень серьезно. Росгосстрах — большая семья, но это надо прочувствовать.

Управленческая команда, когда я активно работал в компании, была очень интересной, этот был совсем другой «сплав металла». Многие вновь прибывшие в Росгосстрах той атмосферы уже не почувствуют, наверное.

А. Торбахов

Самое важное — люди. Все технологии, так или иначе, могут быть заимствованы, придуманы, замещены и так далее. С людьми нужно быть бескомпромиссным. Если ты не веришь, что человек взлетит, то жалость — это преступление и перед собой, и перед бизнесом, и перед этим человеком в итоге, потому что все равно все кончится плохо. И второе, что я понял, — это идеология управления бизнесом через управление активностью. Продажи, не продажи — неважно. Я больше никогда не разговариваю о планах с точки зрения только цифр, а всегда говорю о планах с точки зрения того, что конкретно будет делаться. Или, если идет разбор полетов, я спрашиваю, что именно работник делал, а не только результат — сколько он продал. Эта идеология распространяется на любое управление. Потому что, если ты даже сделал 100% плана, не факт, что это то, что должно было быть достигнуто. На самом деле могло бы получиться в два раза лучше, потому что на самом деле условия для роста были на 200%. И понять это можно только тогда, когда ты знаешь, что именно делалось. Эта идеология, которая пронизывает управление продажами, помогает мне теперь в управлении многими другими вопросами.

С. Агафонова

Надо сохранять человеческое достоинство, даже если приходится принимать тяжелые управленческие решения. Я в ответе за тех, кого приручала, это действительно так, я вкладывала в компанию свою душу, и мне не хотелось, чтобы потом кто-то из страхователей мог меня упрекнуть. У меня же было очень много встреч с людьми, которые мне говорили: «Мы вот в Росгосстрахе всё потеряли». Я садилась напротив и говорила: «Посмотрите на меня. Я ведь тоже вместе с вами все это потеряла» — и раскладывала им по полочкам. «Надо понять. Ну что делать? Люди моего поколения все попали в очень сложную жизненную ситуацию. Что делать?»

Никогда не надо отчаиваться, терять надежду. И никогда не надо складывать руки, а для этого должна быть внутренняя убежденность. Когда человек внутренне убежден в чем-то, он может воплощать свои идеи и надеяться на успех. За годы увядания страхования жизни в Росгосстрахе можно было сложить руки и сказать: «Да пропади оно все пропадом! Как идет, так идет». Нет, я считаю, что надо бороться, добиваться, выкладываться, несмотря на домашние проблемы, на то, что тебя не всегда понимают. Надо все равно отстаивать свою позицию. Если убежденность основана на опыте, на знаниях, надо продолжать методично доказывать, что должно быть именно вот так, и это правильно. И не гнаться за сиюминутным результатом. Да, будет какой-то быстрый скачок, но это не долговечно и не нужно. Есть ступени, по которым надо идти вперед, я абсолютно в этом убеждена, я не потеряла в это веры за 40 лет работы в Росгосстрахе.

Горжусь тем, что никогда не подстраивалась под руководителей. Этого не было никогда в жизни. Я понимала, что с одним можно говорить так, с другим надо говорить иначе, но своих убеждений я никогда не ломала и никогда ни под кого не подстраивалась. Пускай и они меня воспринимают такой, какая я есть по жизни. Стремление быть оптимистичной, никогда не сдаваться, искать в людях хорошее, — наверное, все в сумме мне помогало и в жизни, и в работе.

У меня семья, большая семья: муж, двое детей, трое внуков. Я же еще и весь дом «тяну». Чтобы у меня в субботу, в воскресенье не собралась вся семья — такого не бывает. Мне все интересно, я очень много с удовольствием езжу по стране и надеюсь, что это будет продолжаться. Я не знаю, не могу этого объяснить. Мне просто интересно жить...

В. Иванов

В Росгосстрахе я вырос как профессионал, как человек, с людьми научился общаться. Совершенно уникальные взаимоотношения были между людьми. Действительно, сложилась команда, профессионализма было много. С точки зрения философии, как это ни банально звучит, возможно, я понял, что один в поле не воин, должна

быть достаточно сильная команда. Именно это послужило залогом успеха. До нас на рынке никому такого не удавалось сделать. И если мне предстоит сделать что-то серьезное, а я увижу, что нет команды, есть разрозненные гении, каждый из которых преследует свои интересы, или мои интересы не совпадают с интересами других, я не стану этого делать. Я буду знать, что ничего не получится. А вот если команда есть, и она работает, можно поднять даже Росгосстрах. Я бы на самом деле историю Росгосстраха где-нибудь преподавал.

Когда я покинул Росгосстрах, мне все эти знания оченьгодились. Знаете, у меня в детстве была мечта: я выхожу на футбольное поле, а защитники начинают двигаться как в замедленной съемке. Так и было со мной после Росгосстраха. Когда я пришел в банк, мне было очень легко внедрять те технологии, которые мы сделали в Росгосстрахе, потому что я двигался быстрее.

Я также узнал, что представляют собой наша страна и регионы. У меня была счастливая возможность сравнить страны, потому что я серьезно занимался международным бизнесом. Когда я работал в «Касперском», в 64 странах у нас были 300 партнеров, в 11 странах у нас были представительства, из них 7 делал я. Эти страны, за исключением Японии и Китая, зачастую между собой отличаются меньше, чем некоторые регионы России. Потому что во Владивостоке, к примеру, нужно совершенно по-другому вести бизнес, чем в Краснодаре. И совсем иначе надо вести в Татарстане. В Поволжье главное — доказать, что это работает. Там люди исполнительные, они все выстроятся и пойдут, ты можешь на них рассчитывать. Но если это будет Курск или Воронеж, то там «каждый суслик в поле агроном», каждый считает, что прав. И даже когда он увидел, что прав не он, а ты, все равно считает, что ты не прав, потому что столичные — не авторитет. Он будет тебе противостоять просто из принципа. Там нужен совершенно другой подход.

А в Ростове или Краснодаре люди торгуют, ситуация совершенно другая, они понимают язык комиссии и зарплаток, но при этом не понимают язык простого послушания ради идеи. В Сочи невозможно работать, потому что любой человек, который туда приезжает, через четыре месяца прекращает работать, начинает загорать или заниматься извозом. В Белгороде уже люди не такие, как в Курске и Воронеже, они просто любят летом выращивать картошку, поэтому летом на них нельзя рассчитывать.

Во Владивостоке во всех компаниях, где я был, всегда одно и то же: «спилить», обмануть, своровать, а если не своровать, то завести какой-нибудь свой бизнес, сделать что-то «гнилое». Зато там хорошо идут короткие полисы, короткие кредиты, то есть тоже все по-другому, и во Владивостоке есть талантливые люди. А спустился чуть ниже, в Благовещенск, там сильно влияние Китая, и надо по-другому вести дела. Якутия — совершенно новая ситуация. И все они отличаются друг от друга больше, чем Англия от Германии.

М. Элик

За девять лет в Росгосстрахе я стал другим. Я благодарен и Севе Иванову за то, что он меня сюда притащил, и Данилу Эдуардовичу, и Росгосстраху в целом. Я стал полноценным, полновесным топ-менеджером, настоящим, капитализированным, который многое может и многое знает.

Такого опыта у меня раньше не было. А теперь я себя в части продаж корпоративным клиентам считаю одним из лучших. Может, лучше меня кто-то и может продавать, но по части продажи страхования «крупняку» лучше меня методологов нет.

Я понял, что команда в страховании очень важна. Считаю, что биться надо не между собой, а с рынком, и биться надо за задачу. В страховании затраты компании на привлечение и удержание бизнеса существенно больше, чем в других отраслях. Поэтому тратить энергию на войну между собой нет возможности. Это не нефть, это не сталь, поэтому сам конфликт внутри команды — это неправильно. Сейчас у меня уже рука не дрогнет казнить или миловать. Но все равно я всегда стараюсь быть справедливым и объективным.

К. Якимишен

Я понял, что в бизнесе все очень сильно завязано на людей, на их мировоззрение. Данил Эдуардович говорит, что самое главное, чтобы мы были «одной крови». Неважно, хорош ты или плох, если ты не разделяешь наши ценности, ты нам не нужен. В регионах, где директора разделяют ценности и занимаются не конъюнктурой, а именно работой, потому что сначала работа, а потом зарплата, — там у нас все хорошо. Где другие люди, там все по-другому. Так же и в стране. Но при этом ты понимаешь, как этим управлять. То есть тут нет такого, чтобы нажал на кнопку — сразу в другом регионе засветилась зеленая лампочка. Здесь всё по-другому. Нажал на кнопку — ничего не засветилось, нажал на другую — тоже ничего. Нажал, съездил, поговорил, кого-нибудь лишил надбавки к зарплате — все дошло. Это важно, интересно, и этому научила компания.

Считаю, что наибольшее мое достижение — та команда, которая сегодня работает со мной в корпоративном страховании. Это, я считаю, самое дорогое — равно как и отношения, которые сохранились среди людей. Илья Михайленко нам говорил: «Вы слишком много времени тратите на личные продажи, если за то же время вы запустите систему, займетесь кадрами, регионами, то будет эффект в разы больше». Как все эти люди сюда приходили, как удалось набрать их — очень интересная история. Тогда это были очень сильные люди, и никто из них даже не думал о том, чтобы когда-либо прийти в Росгосстрах. Все очень самостоятельные, все очень быстро выросли. Я такому факту рад и считаю, что это очень хорошо.

Второе достижение — в том, что все-таки мы смогли из этой компании сделать универсального страховщика, и к нам теперь не относятся, как к колхозникам, дач-

никам, а имидж среди корпоративной элиты у нас не хуже, чем у других крупных страховщиков. То есть корпоратив в «Росгосстрахе» — это в последние два-три года уже звучит гордо. Но, конечно, на это были затрачены огромные усилия.

И. Михайленко

Я в Росгосстрахе понял первый раз за свою профессиональную карьеру, насколько важно развивать внутренние коммуникации в компании такого масштаба. И что те послы, которые ты даешь в региональную сеть, очень важны для бизнеса. Я до Росгосстраха приобрел очень хороший опыт работы с людьми и принес его с собой, людей каких-то с собой привел, но региональное управление, где ты людей не видишь глаза в глаза, а тебе до них нужно мысль донести, — это опыт, который я приобрел благодаря команде, с которой работал. Замечательный был коллектив.

И. Тимофеев

В Росгосстрахе я, наверное, научился чувству локтя. Понял, как работать в системах, в которых трудятся 50 тысяч человек. Перебравшись в Сбербанк, я «врубился» с ходу в то, что здесь нужно делать и куда требуется бежать.

Б. Тихонов

Что я вынес из работы в Росгосстрахе? У меня мобильного телефона до работы в Росгосстрахе не было, я считал мобильный телефон ненужной вещью в принципе и сейчас на самом деле так считаю. Но когда я стал руководителем Департамента региональных продаж в Росгосстрахе, то типа по должности, видимо, мне была положена карточка мобильного телефона. Поэтому мне ее выдали, но телефон я не стал покупать и носил эту карточку месяц в кошельке. Потом мне Сева Иванов сказал: «Борь, ты как-то постоянно недоступен». Ну, я ему и ответил, что вполне могу понять, почему. Значит, вот. И он сказал, что, мол, ты давай не дуркуй, надо купить себе мобильник и вставить в него карточку, типа по работе надо. Если такая жизнь подвалила, то надо — значит, надо, типа тем более фирма все оплачивает. И я купил телефон, который четыре года работал без проблем.

Есть одна вещь, которую я понял: если человек уходит из организации, организация теряет даже не знание, а энергетику. Когда я работал с сотрудниками в регионах, увидел следующее: неглупых людей достаточно много, но тех, кто может довести дело до конца, очень мало. Нет ничего сложного или непонятного в том, что сделал Сева Иванов в Росгосстрахе. Механизм работы такой: приходишь, делаешь структуру, прописываешь функционал, делаешь систему отчетности, мотивации, KPI, категоризацию

персонала, запускаешь все в работу, потом контролируешь эту работу и управляешь ей. Вот в нескольких словах все, что делает Сева, и мы вместе с ним тоже делали. Однако далеко не каждый человек может подобное сделать в такой крупнейшей организации, как Росгосстрах. Поэтому мне кажется, что ценность специалиста в основном заключается в его энергетике, в его положительном мироощущении, оптимизме, что ли, и уверенности в своих силах. Если таких людей в компании много и они, ко всему прочему, не заняты политикой, а в основном заняты бизнесом, то мне кажется, что эта компания — с хорошим стержнем и с хорошими перспективами.

Руководитель на самом деле должен не знать, он должен уметь организовать работу. Для успеха нужен человек, который все это организует, проконтролирует и доведет до конца. И мне казалось, что команда, которая была у Севы Иванова в продажах, отличалась не столько знанием, сколько энергетикой, позволяющей довести дело до конца. И для того чтобы перевернуть даже большую организацию, таких людей на самом деле нужно всего человека три или пять. С такой командой какую угодно компанию можно переделать.

С. Гайнанов

Это был сумасшедший опыт. Вроде бы «Аккорд», который я объединял в Башкирии, тоже являлся огромной компанией. Но по сравнению с тем, что происходило в «Столице», Башкирия мне потом просто показалась детским садом. Все здесь надо было создавать с нуля. Можно сказать, что после этого я стал совсем другим человеком.

А сегодня я постепенно начинаю приходить к выводу, что для меня лично частный бизнес становится более комфортным. Если мне снова предложат строить такую компанию, как «Росгосстрах-Столица», то мне опять надо будет работать по 10–12 часов, совершать подвиги, которые я совершал, работая на Данила. Мне сегодня такая жизнь уже не кажется правильной. Я же помню, как я трясся, думая, что сейчас Надя Верясова зайдет к Хачатурову и опять срежет мне бюджет. Меня это могло мучить целую неделю. А потом, когда я уволился, мы с Верясовой сидели на дне рождения у Данила Эдуардовича — милейший человек! Мы с ней о чем только не поговорили! Я думал: «И это та девушка, которую я хотел задушить?!» Поэтому, ребята, когда тебе уже ближе к пятидесяти, ты должен становиться постепенно хозяином самого себя.

А. Зубец

Одно из самых ярких впечатлений последних лет — переезд в офис на Киевскую, дом 7. В офисе на Ордынке дали нам коробки, мы вещи с бумагами упаковали, нам говорят: «В воскресенье выходите на Киевскую разбирать свои коробки». Я иду по новому офису и понимаю, что попал на стройку. Потолка нет, болтаются какие-то провода,

на проводах висят тусклые лампочки, стены не покрашены, внутренних перегородок нет. Мой кабинет — это просто пустое пространство. Наметили, что там будет стенка, но стенки не было. Бегали строители, летали жирные мухи, потому что строители жили тут же рядом. Лифты не работали, на десятый этаж — пешком. Все наши коробки свалили в кучу, грязь была ужасная. Просто побросали эти коробки. Полутемное помещение, кое-где висят с интервалом в 5 метров лампочки, стоят столы, коробки, на них компьютеры. Сеть, естественно, не работает, телефон не работает — вообще ничего. Полное ощущение эвакуации. И было еще ощущение, что наша контора работает не раньше, чем через две недели, может — еще позже. Но через два дня люди сидели среди этих неразобранных коробок под тусклыми лампочками, и контора работала. На все потребовалось полтора-два дня. То есть мы заехали в воскресенье, в понедельник к вечеру контора уже по большей части работала. Так что выживаемость и приспособляемость были показаны на самом высоком уровне.

Главное, что я понял за время работы в Росгосстрахе, — это ценность знаний. На самом деле настоящие знания, объясняющие, как устроен мир вокруг нас, — это большая редкость. Мало людей, которые могут в нескольких простых словах объяснить секреты экономики и человеческих отношений. Я благодарю всех, кто делился со мной своими знаниями и мудростью.

О. Меркулов

У меня такое ощущение, что эти годы пролетели просто как один год, настолько все было спрессовано, что сейчас уже трудно выделить, что когда произошло, кто что придумал. Кто в чем помог. Да это и не важно — важна достигнутая синергия. Я ловил себя на мысли, что являлся больше дирижером или режиссером, чем менеджером, хотя, может, в этом и есть смысл управления, когда ты делегируешь все самое важное надежным и мотивированным профессионалам.

А уж живое было время — спать некогда. Главное, у всех горели глаза, такую атмосферу трудно воссоздать... Я помню, когда открывали первый офис продаж, мы по ночам туда ездили смотреть, как горят окна, как видно с дороги, как читается реклама. Ведь это было создано нашими руками и мозгами. Когда мы достигли месячных сборов по партнерскому каналу аж 50 тысяч долларов — это был такой праздник. Каналом руководила Елена Щетинина (сейчас Белоусенко), и наконец на совещании она почти прокричала, что мы перешли эту границу. Мы все были счастливы, верили, что нет ничего невозможного, и подписывались под новые «планы-звезды», и даже порой их выполняли.

И таких открытий было много. Когда стойки в супермаркетах наконец стали продавать на 3, на 6 миллионов в месяц, а до этого надо мной постоянно смеялись и рекомендовали закрыть; когда бордовый цвет вывесок стал единственно возможным,

а меня все прессовали, что к белому все привыкли; когда делали первую рекламную кампанию по ОСАГО, да разве всё перечислишь...

Но главное, что у всех был творческий задор. Много спорили, ругались, добивались. Каждый отстаивал свою точку зрения. И это нормально. Но мы все хотели изменений. Мы все были молоды, и порой задор заменял профессионализм. Оно и к лучшему, потому что в голове было меньше «ограничителей», с которыми, может быть, что-то и не сделали бы. Я уверен, что если бы мы в страховании были очень правильными, читали умные книги, — возможно, никогда не открыли бы офисы продаж, потому что их больше нигде нет. Мы сделали нечто существенное, потому что не знали, что этого нельзя.

Я искренне благодарю всех, кто шел вместе с нами на всех этажах нашего здания на Ордынке, в филиалах и агентствах, в центрах урегулирования убытков. И тех, кто поддерживал, и тех, кто критиковал, причем порой очень жестко. Именно вся эта борьба, поиск аргументов, доводов и новых путей позволили состояться «Столице» как компании, а мне как страховщику. Такой опыт, такую школу жизни не купишь за деньги. Я очень горд, что мои соратники — и Георгий Аликошвили, и Елена Щетинина (Белоусенко), и Сергей Конкин, и многие другие, которых я очень уважаю и искренне считаю своей командой, — сумели добиться больших успехов в различных компаниях, доказав в очередной раз, что Росгосстрах — настоящая кузница кадров. И это только начало. И Росгосстраху, и его сотрудникам еще предстоит большие свершения. Следите за новостями на рынке.

Д. Маслов

Я научился управлять людьми и собой. Это главное. Получил специфические навыки. Могу читать страховую отчетность, понимать ее и видеть, что с ней будет дальше. Я научился привлекать деньги. Очень многие говорили, что ко мне «лип» финансовый результат. Говорили несколько раз: чем бы я ни занимался, все равно он ко мне «липнет». Развернуть страхование имущества физлиц из ужаса до вполне приличного состояния — это, в общем, для меня очень большая профессиональная удача. И она научила многому другому. Поэтому я получил потрясающе широкий диапазон профессиональных навыков. Но самое главное — все-таки общее управление людьми и самим собой в том числе. Это ключевые вещи. Все остальное — это средство. Я наконец-то в Росгосстрахе сумел понять, как происходит то, о чем читал в книжках в университете. А я прочитал очень много книжек.

Е. Дьяков

Я пришел в Росгосстрах, когда мне уже было немало лет. Тем не менее я совершенствовал искусство управления людьми, заводил контакты, строил взаимоотноше-

ния. Потому что в Росгосстрахе огромное количество людей. И нужно со всеми уметь находить общий язык. Больше семидесяти директоров филиалов — это личности. И они управляют достаточно большим бизнесом в регионе. Значит, надо с каждым из них уметь выстроить отношения. Необходимость выстраивать отношения с людьми существенным образом повлияла на меня, она требует терпимости, большего внимания к людям. Поэтому Росгосстрах, безусловно, сыграл в моей жизни заметную положительную роль.

Я всегда с глубоким уважением относился ко всем сотрудникам Росгосстраха, с большим удовольствием ездил в регионы. Мне было интересно, потому что это — жизненный опыт, как раз тот жизненный опыт, который всем необходим. Потому что регион региону рознь. И там мне случалось попадать в разные ситуации. Помимо того что я встречался там с руководителями Росгосстраха, общался и с руководителями регионов тоже. Мне было интересно знать, как они нас оценивают.

В Росгосстрахе я существенно продвинулся в своих познаниях страхового бизнеса. Нужно было дело делать, а прочитать было негде. Я всем говорил: «Ребята, вы должны понимать, чем занимаетесь. Мы занимаемся реорганизацией Росгосстраха. Об этом прочитать нигде нельзя. Сейчас мы с вами что-то делаем, а потом другие будут смотреть и говорить: „Вот это было сделано так, а это можно было сделать по-другому“. Но сейчас никакого опыта нет, мы его создаем своими руками». И нам было очень интересно. Навыки анализа и принятия решений, безусловно, тоже многое мне дали.

Г. Папаскири

Моя жизнь состоит из двух половинок. Вторая — работа в Росгосстрахе, причем так совпало, что у меня дети уже стали взрослыми и более-менее самостоятельными. Получилось, что я в основном все время отдаю работе. Это с профессиональной точки зрения очень интересно, это самореализация. Работа с таким большим количеством людей, сотрудников и клиентов дала мне очень много. На самом деле это вещи, которые трудно переоценить. Такая возможность, наверное, не всем в жизни предоставляется. Человеческое общение на самом деле ничем не заменить. И сам меняешься, сам, естественно, подстраиваешься под работу.

Г. Нефетиди

Мне иногда кажется, что я очень многому научился за 10 лет. И если бы не было этих лет, я бы, наверное, не был тем, кем являюсь сегодня. Всегда хочется рыбе глубже, а человеку лучше. Но не всегда ясно, где лучше. Когда идешь на работу, а туда идти не хочется — это ужасно. А работать в Росгосстрахе, в огромной компании — это уже невероятный драйв. Ты имеешь возможность общаться с огромным количеством людей на всей территории нашей большой страны. Росгосстрах в плане образования

дал невероятное количество очков. Никакой институт, никакая диссертация не заменит все то, что я получил за эти 10 лет в Росгосстрахе. Как для любого банкира Сбербанк — это вершина карьеры, так и для любого страховщика вершина — Росгосстрах. Когда я пришел в Росгосстрах, подумал, что это какая-то не такая вершина. А сейчас я понимаю, что в страховании Росгосстрах — это супер.

П. Зубрилин

За время работы в Росгосстрахе и вообще в страховании я узнал, что секрет успеха — это понимание целей и задач, доверие к первому лицу и доверие первого лица к своему окружению.

А. Коростелева

Успех приходит благодаря накопленному опыту и всем мозгам в дирекции, включая руководителя, заместителей, начальников отделов. Если это все работает, если в коллективе нет личных конфликтов, работа нацеленная, тогда все получится.

В работу в новых условиях я окунулась с упоением. Задачи были амбициозные. Но результат стоит того — Росгосстрах стал лидером российского страхового рынка. За последние семь лет ивановский филиал добился высокой рентабельности, держит больше половины регионального страхового рынка, мы активно внедряем продажи по страхованию жизни, включились в новые направления развития бизнеса. Мечты сбываются наяву.

Да, конкуренция усиливается с каждым годом. Но мы сильнее конкурентов во многом: в прогнозах, в темпах развития, в применении новейших технологий, да и в результатах бизнеса. Только сильная компания мирового уровня и больших возможностей может развиваться в условиях экономического кризиса. И называется эта компания «Росгосстрах». И я горжусь тем, что работаю, живу и дышу этой компанией с семнадцати лет!

Н. Крайнова

За годы работы в Росгосстрахе кардинально поменялось мое восприятие жизни и оценка моего жизненного состояния. Я все воспринимала сильно всерьез, и, наоборот, поэтому все у меня получалось. Даже не могу сказать, как я столько времени прожила в Росгосстрахе, и как-то продержалась, и с ума не сошла.

На самом деле огромная структура на твоих глазах менялась, с твоим участием все делалось, ничего приличного раньше не было, а сформировалась лучшая компания России.

И. Мухаметгазизова

За последние годы я выросла. На самом деле работать в качестве чиновника на госслужбе и работать в бизнесе — это совершенно разные виды деятельности. Здесь я научилась выстраивать отношения с сотрудниками, управлять людьми, ставить задачи перед ними, чтобы мы шли к единой цели. Научилась выстраивать отношения с органами власти, с нашими партнерами, с клиентами и даже с конкурентами. Я пришла с хорошего места в администрации города и первое время жалела, что перешла на такую работу. Но последние три-четыре года я уже точно не жалею, что пришла в Росгосстрах.

Н. Сакулина

Если думать об истории Росгосстраха, вспоминаются не события, а люди, с которыми встречался, те, которые действительно произвели на меня неизгладимое впечатление. Тот же Игорь Игнатьев, я уже не говорю про Данила Эдуардовича и Рубена Варданяна.

Компания тем сильна, что мы активные. Мы занимаем на рынке очень активную позицию, привлекаем равнодушных людей. Именно позиция компании привлекает интересных людей, у которых много креатива, эти люди хотят сделать что-то интересное, что-то привнести свое. На самом деле исполнителем быть гораздо легче, чем идеологом, придумывающим что-то новое. А тем более, если придуманное еще и довести до ума надо.

Самое главное, чему я научилась, — терпению, потому что я по натуре очень нетерпеливый человек. Мне надо все и сразу, а на самом деле надо работать поступательно. То, что получается быстро (шальные крупные договора или еще что-то), никогда не дает уверенности в завтрашнем дне. А то, что нарабатывается сложно, тяжело, когда знания накапливаются, а мы терпеливо идем к цели, — именно это и является основой успеха. Но терпению я научилась, это точно. Ну и знания, конечно.

А. Мозалев

Я точно могу сказать, что постарел. Постарел в хорошем смысле этого слова, не бегу так, как бежал раньше. Есть усталость, есть понимание, что преступность никогда до конца не искоренить. Но если опустить руки, тогда надо просто уходить. Заняться чем-то другим, например открыть таксопарк, еще что-нибудь сделать. А если занимаешься безопасностью, ты должен верить в то, что искоренишь врагов, по крайней мере, на данном участке линии фронта их будет меньше. Как можно жить по-другому? Тогда с ума сойдешь, мне кажется. Конечно, при этом, как говорится, не повезло соседу. Тараканы всегда бегут туда, где нет дихлофоса.

А. Гаспарян

За время работы в компании я начал понимать, что такое страхование. Мы учимся практически каждый день, учимся всему: как вести себя, как общаться с людьми. Я понимаю, что на самом деле работаю в хорошей команде. Это команда настоящих профессионалов, в которой каждый знает свой участок.

Д. Маркаров

Мы многому здесь научились, даже нет сомнений. В первую очередь, наверное, научились как раз реагированию на вызовы. Я считаю, и сейчас Росгосстрах влияет на продолжающееся формирование моей личности. Я себя здесь чувствую комфортно, потому что это крупная, масштабная структура и можно гордиться, работая здесь.

В. Саралидзе

Вообще, конечно, в памяти осталось очень много интересного, много веселого, ну и грустного, конечно. Думаю, что не без этого. Все казалось интересным, был клевый драйв, это были прекрасные годы. На самом деле я с большой благодарностью отношусь к компании и к людям. Я с легким сердцем вспоминаю о компании.

Надо заниматься чем-то другим, что-то менять, вот я человек беспокойный, что-то еще сделать хочется. Что-то еще хорошее, а кто же нас знает, сколько нам времени отпущено, поэтому сидеть и просиживать штаны — это не моя тема. Поэтому просто надо вовремя уходить. Вот наша задача — не пересидеть.

И. Игнатьев

У меня до Росгосстраха не было необходимости бывать в населенных пунктах, расположенных в самых отдаленных уголках нашей страны. Масштабы каждодневных операций, которые были предприняты в этом направлении, просто потрясают. Росгосстрах все-таки является крупнейшей сетевой компанией в стране после «Сбера», и необходимость правильного налаживания информационных каналов, внешних и внутренних коммуникаций, конечно, ставит перед нами фантастические задачи, а их успешная реализация дает большое чувство удовлетворения. Я считаю, что за время работы в Росгосстрахе мы наработали несколько уникальных инструментов и методик, которые могут широко применяться. Это тот позитивный опыт, который имеет смысл распространять.

С точки зрения управленца, я был счастлив, горд и до сих пор испытываю огромное воодушевление оттого, что имел возможность лично принимать участие в разработке стратегии реорганизации Росгосстраха — колоссального монстра и в реализации

важной программы — внедрении закона об ОСАГО, который де-факто сформировал современную страховую российскую индустрию. Опыт работы в разных ипостасях — криэйтор, стратег, исполнитель, должностное лицо — это фантастический человеческий и профессиональный опыт.

А. Бирюков

Самая большая моя благодарность Росгосстраху — за то, что, придя в него, я вспомнил все. Я вспомнил все, что я знал из журналистики, причем со студенческой скамьи. Мне понадобился весь мой жизненный опыт, весь профессиональный опыт, буквально все мелочи, а также знание регионов. Я благодарен за то, что нам разрешили применить все наши навыки. Вероятно, это стало возможным только благодаря тому, что со стороны руководства было правильное отношение и доверие к нам: «Ребята, вы — профессионалы. Мы знаем, что нам нужен пиар, вы специалисты, докажите, что делаете это хорошо». И все годы мы доказывали, что мы умеем это делать, и умеем неплохо, а иногда даже очень хорошо.

Колоссальное удовольствие приносит и взаимодействие с разными подразделениями: с директорами, со специалистами из филиалов (каждая командировка запоминается). Очень приятно, что есть это совершенно фантастическое чувство единения. Ты приезжаешь из Москвы, встречаешь людей и понимаешь, что мы делаем одно большое, общее дело. Конечно, когда происходят такие встречи, понимаешь, что не зря родился и не зря здесь работаешь.

Работать в Росгосстрахе очень непросто. Не было года, когда бы не возрастал объем задач. Каждый год было новое направление, в 2011 году — вообще несколько направлений. При этом конкуренты тоже все время что-то придумывают, что-то креативное, и ты должен чем-то от них отличаться. Это тебя вынуждает держать хвост пистолетом, так сказать, порох — сухим, уши — остро, креативить, бегать, прыгать... то есть держать себя в тонусе. Это здорово, это приятно, это интересно.

Р. Минасбекян

Я научился горизонтальной работе в команде. Я этого не испытывал раньше и не знал. Всегда был в команде, но всегда в роли лидера. Я научился масштабу, узнал про закон больших чисел: фактически 100-тысячный коллектив и миллионы клиентов — это вся страна. Научился бизнесу, хотя у меня до этого был опыт построения собственного бизнеса. Но до Росгосстраха я не строил ничего подобного Российскому автомобильному товариществу, РАТу. Построение РАТа — это был мой личный вызов, мне пришлось строить большой федеральный бизнес в чистом поле без какого-либо административного ресурса. Ну и потом, что касается маркетинга, я

же не просто работал, применяя знания, а параллельно учился. Я знал раньше, дай бог, 40 % того, что знаю сейчас. У меня диплома маркетолога нет, нигде маркетингу не учился. А теперь, если меня спросят, могу ли я себя считать маркетологом, спокойно скажу: да. Мне кажется, что я если не все, то что-то знаю.

И это, конечно, было очень интересно. Были у нас «кустовые» совещания. Каждый «кустик» по отдельности являлся самой большой страховой компанией в стране. Каждый раз приезжаешь — новая самая большая страховая компания в стране, 5–7 тысяч человек. Это в два раза больше второй самой большой страховой компании! И это люди, это много людей, совсем другая эмоция, другая ответственность, другая степень вовлечения. Я научился тому, что компания-лидер, чтобы стать великим брендом, не должна ни с кем конкурировать, кроме как сама с собой, потому что ее удел — делать то, чего до нее никто даже не пробовал.

У нас была и есть прекрасная команда. Это команда очень разных людей. Предположить, что эти люди по 12–14 часов могут находиться в одной комнате и принимать конструктивные решения, очень сложно. Я долго думал, в чем секрет? Во-первых, конечно, в Даниле, который разруливал все ситуации как лидер. Лидер в команде — это ключевая вещь для человеческих отношений. Он держал балансировку. И еще: мы все — живые люди, каждый что хочешь мог про другого думать, злиться, дружить вне работы и обижаться. Но ни у кого не было и тени сомнения по поводу любого члена команды относительно уровня его профессионализма в своей области. Вот это было самое важное! Не сомневались в двух вещах: что человек профессионал в своем деле и что для него важен общий успех. Какие угодно были, но равнодушных не было. Чисто командная спортивная история. Защитник был на защите, нападающий — нападающим. Каждый делал свое, и все хотели выиграть. Все были не рутинные люди. Даже те, кто выполнял рутинные обязанности. Если не чувствуешь плеча, ты ничего не можешь. Вообще правление того периода — это была dream team.

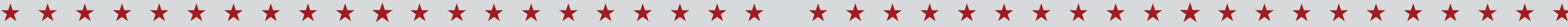
И еще я научился тому, что нельзя команду, которая придумала, сконструировала и провела полевые испытания карьерного БелАЗа, заставить потом ездить на этом БелАЗе из одного конца карьера в другой, оставаясь при этом счастливыми и максимально эффективными. Потому что это две разные профессии — конструктор-испытатель и шофер.

* * *

Мне очень нравится слоган «Мы — наше будущее». Настоящее, в котором уже есть будущее. Он такой странный, немножко корявый, а потом, как задумаешься, — чистая правда! У меня сегодня очень хорошее, очень светлое ощущение, что мы сейчас не то что тюнинги делаем — на основе существующего мы строим новую машину.

Это то, о чем мы грезили пять-шесть лет назад, надеясь, что когда-нибудь сможем сделать через систему то, что захотим. Когда мы сможем использовать Росгосстрах как универсальную систему продаж.

Принято считать, что у нас третья по величине продающая сеть в стране после Почты России и Сбербанка, у которых 42 и 19 тысяч продающих подразделений соответственно. Мое глубокое убеждение в том, что это не так. У нас, помимо 3 тысяч подразделений продаж, есть еще более 60 тысяч агентов, которые по сути являются автономными, абсолютно боеспособными, мобильными и самонаводящимися продающими единицами. Это и есть основное конкурентное преимущество продающей сети Росгосстраха. И наша задача — использовать его максимально эффективно. Мы сейчас стоим на пороге нового этапа развития компании. Есть такое старое выражение: «То, что обыватель, глядя на гусеницу, назовет смертью, мастер называет бабочкой». Сейчас находимся на пороге очередного перерождения, когда гусеница превращается в новую бабочку.



Ⓐ И. В. Мирковский, А. Г. Судаков, Г. А. Гальперин, Г. Б. Нахапетян, Р. М. Минасбемян, Д. Э. Хачатуров, Р. К. Варданян,

Москва, встреча Нового 2003 года



Ⓐ А. Г. Судаков, Р. К. Варданян, И. В. Игнатъев
Москва, 2003 год

Ⓣ У нашей команды есть чувство юмора.
Р. К. Варданян, Д. Э. Хачатуров, Г. Б. Нахапетян, Г. А. Гальперин, И. В. Игнатъев, Р. М. Минасбемян, А. Г. Судаков, Д. Э. Маркаров, И. В. Мирковский, И. Н. Егоров.
2003 год

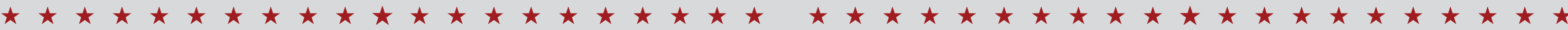


Ⓐ Первый ряд: Г. О. Нефетиди, А. Г. Судаков, В. В. Иванов, Д. Э. Маркаров, Н. А. Верясова, Д. Э. Хачатуров, Р. М. Минасбемян, Е. В. Гельфанд, Л. А. Резник, И. Алиев, А. Х. Каримов.
Второй ряд: Д. Б. Маслов, И. В. Игнатъев, Д. Л. Ткебучава.

Ставрополь, 2004 год



Ⓐ Д. Э. Хачатуров, А. А. Соколов, С. Г. Петров, А. А. Резник, А. В. Мозалев, В. В. Иванов, Д. Э. Маркаров, С. М. Агапова, Н. А. Верясова.
Во время перелета, 2004 год



▲ И. Алиев, Д. Б. Маслов,
Р. М. Минасбеян, А. Г. Судаков.
Казань, 2004 год

▶ Д. Б. Маслов, Р. М. Минасбеян,
А. Г. Судаков, Н. А. Верясова,
Л. А. Резник, А. Л. Телятников,
И. Алиев, Д. Л. Ткебучава.
Благовещенск, 2004 год

▼ А. В. Мозалев, Д. Э. Хачатуров,
А. Г. Судаков, сотрудники РГС.
Чебоксары, 2004 год



▲ Д. Э. Маркаров, А. М. Лапин,
Д. Э. Хачатуров, А. Г. Судаков.
Сыктывкар, 2004 год



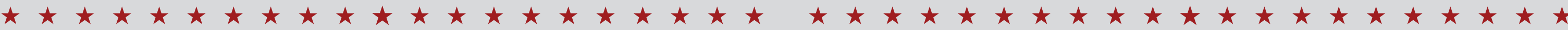
▲ Н. Г. Николаевский, И. В. Игнатьев,
С. Г. Петров, А. Г. Судаков, Н. А. Верясова,
С. М. Агапова, А. А. Соколов,
Д. Э. Хачатуров, сотрудники РГС.
Петрозаводск, 2004 год

▼ Д. Э. Маркаров, А. Г. Судаков,
Д. Э. Хачатуров, С. В. Бурсаков,
Д. Б. Маслов, В. В. Иванов.
Краснодар, 2004 год



▲ Д. Э. Хачатуров.
Краснодар, 2004 год





⬆️ Первый ряд: Б. В. Яшин, Е. А. Полякова, Н. Б. Столярова, А. И. Литвинова, Н. В. Золина, В. А. Саралидзе, Р. М. Минасбемян, Д. Э. Хачатуров, И. В. Игнатъев, Г. Губайдуллина.

Москва, 2005 год

⬆️ Д. Э. Хачатуров, Р. М. Минасбемян.

Тюмень, 2005 год

⬆️ (слева) А. З. Камалов, А. Г. Судаков, Р. М. Минасбемян, Д. Э. Хачатуров, И. В. Игнатъев. Казань, 2005 год

⬆️ (справа) И. Алиев, Д. Б. Маслов, А. Ю. Торбахов, С. Э. Хачатуров, Р. М. Минасбемян, Ю. Б. Шатов, Д. Э. Хачатуров, И. В. Игнатъев, И. В. Мировский, Л. А. Резник, И. Н. Михайленко.

Владивосток, 2005 год



⬆️ Д. Б. Маслов, Р. М. Минасбемян, Д. Э. Хачатуров, сотрудники РГС.

Тюмень, 2005 год

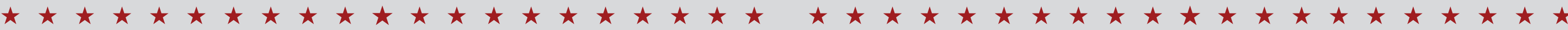
⬆️ Д. Э. Хачатуров, Д. В. Альперович, сотрудники РГС.

Краснодар, 2006 год

⬆️ Р. К. Варданян, Д. Э. Хачатуров.

Кремль, 2006 год





▲ Д. Э. Хачатуров.
Красная Поляна, 2007 год

▼ А. Н. Зубец, С. Э. Хачатуров, П. А. Саввинов.
Красная Поляна, 2007 год



▼ Г. А. Гальперин, Р. В. Борисович, Е. В. Гельфанд,
Р. М. Минасбекян, И. Н. Михайленко,
И. Алиев, С. Э. Хачатуров.
Стокгольм, 2006 год



▲ В. В. Путин с Д. Э. Хачатуровым.
Кремль, 2008 год

▼ Ю. И. Буров, Д. Э. Хачатуров, В. Г. Нечепя, сотрудники РГС.
Пенза, 2010 год





ИСТОРИЯ
СТРАХОВАНИЯ
В РОССИЙСКОЙ
ИМПЕРИИ
И В СССР



СТРАХОВАНИЕ В СРЕДНИЕ ВЕКА И В РОССИИ ДО РЕВОЛЮЦИИ 1917 г.

Страхование — очень древний институт. Со времен неолитической революции, когда человек освоил выращивание зерновых и изготовление гончарных изделий, он стал запасать продовольствие на случай неурожая — создавал натуральные страховые фонды. Упоминание о таком фонде мы находим в Книге Бытия, в относящемся, вероятно, ко второй половине II тыс. до н. э. рассказе об Иосифе (гл. 41, 48–49): «И собрал он всякий хлеб семи лет, которые были [плодородны] в земле Египетской, и положил хлеб в городах; в каждом городе положил хлеб полей, окружающих его. И скопил Иосиф хлеба весьма много, как песку морского, так что перестал и считать, ибо не стало счета».

В датированном первой половиной II тыс. до н. э. кодексе вавилонского царя Хаммурапи мы встречаем другую форму страхования, совмещенную со ссудой на торговые путешествия: кредит, выданный купцу банкиром на торговое путешествие, прощается при наступлении определенного страхового события, например разбойного нападения. В статье 103-й законов говорится: «Если при его [торговца] продвижении в пути враг заставил его отдать все, что он нес, то торговец должен произнести божественную клятву, и он свободен». Таким образом, риски при этой схеме страхования нес кредитор и компенсировал их более высокими процентами на выданные средства.

Ссудное страхование применялось финикийскими моряками с VIII в. до н. э. при дальних путешествиях. Эта схема страхования также получила широкое распространение в Древней Греции — вполне вероятно, что она была заимствована греками в Передней Азии. С VII в. до н. э. греки стали развивать частное торговое мореплавание по Средиземному и Черному морям, параллельно с этим совершенствовались финансовая и кредитная инфраструктуры греческого мира. Для защиты имущественных интересов купцов использовалась та же схема, что и во времена царя Хаммурапи: мореплаватель возвращал кредит, выданный ему на путешествие, если только судно благополучно прибывало в порт назначения. При крушении судна кредит аннулировался¹. Проценты по таким ссудам доходили до 30 или даже до 100 %, что объяснялось высокими рисками

¹ О страховании в Древней Греции мы можем судить довольно подробно по судебным речам Демосфена против Формиона, Дионисидора и Лакрита.

дальних плаваний на несовершеннолетних, небольших судах. Взаимное страхование на случай смерти (для организации достойных похорон) было распространено среди членов различных братств (гетерий), римских солдат, строителей и прочих ремесленников.

Первые примеры страхования в средневековой Европе относятся к северным странам — Исландии, Швеции, Германии, Голландии. Первоначально оно носило характер взаимопомощи внутри гильдий — союзов жителей различных территорий. На взаимной основе члены гильдий компенсировали друг другу потери от падежа скота, пожаров и иных бедствий. Со временем взаимное страхование среди жителей различных территорий или профессиональных союзов распространилось по всей Европе. Более того, в ряде случаев оно вводилось «сверху» в обязательном порядке, причем для финансирования восстановительных работ после пожаров и других несчастий власти собирали с населения фиксированные налоги — шло формирование страховых фондов, которые заменяли собой раскладочную форму компенсации ущерба.

По мере развития торговых коммуникаций страхование возродилось и на море. Из документов XII и XIII вв. мы узнаем, что взаимное страхование купцов и моряков, путешествовавших на торговом корабле, — это норма, а не исключение. В 1375 г. король Португалии сделал обязательным взаимное страхование купцов и моряков на крупных кораблях. Несколько позднее, с развитием финансового капитала, вернулись традиции античности — европейские купцы стали применять ссудное страхование для защиты своих интересов, однако столкнулись с противодействием со стороны католической церкви, которая, опираясь на библейские тексты, пыталась запретить ростовщичество или ограничить ссудный процент разумными размерами. Кроме того, церкви не нравился обычай скреплять договоренности о страховании клятвами — христианство вообще не одобряет клятвы, и тем более связанные с деньгами. В 805 г. Карл Великий запретил членам гильдий клясться возместить ущерб, вызванный каким-либо неблагоприятным событием, в частности кораблекрушением или пожаром. В 1234 г. папа Григорий IX своим декретом запретил все ссудные операции, предполагающие выплату процентов, включая ссудное страхование. Одна из последних попыток ликвидировать страховые отношения относится к 1568 г., когда испанцы запретили страхование в Нидерландах, которыми в то время владели (впрочем, запрет был снят уже через два года).

Однако репрессивные меры не смогли остановить развитие страхования. В этих условиях торговцам пришлось искать обходные пути для защиты своих имущественных интересов при морских перевозках. Одним из них была следующая схема: купец продает банкиру свой корабль с грузом в порту отправления, при этом обязуется выкупить его обратно по значительно более высокой цене в порту прибытия, если, разумеется,

корабль доберется до места назначения. Если корабль утонет, то и выкупать будет нечего, страховые риски в этом случае останутся «на удержании» у банкира.

Постепенно страхование отделилось от кредитования торговли и перевозок — ссудное страхование постепенно ушло в прошлое, хотя окончательно оно исчезло из практики мореплавания только в XVIII в. Со временем страхование стало специальной сферой капиталистической деятельности. В 1336 г. генуэзские власти издали декрет, регламентировавший капиталистическое морское страхование: договоры страхования должны были заключаться в письменном виде и регистрироваться у нотариусов. Страховые сделки по каждому судну и путешествию заключались отдельно, причем каждый из банкиров, участвовавших в страховом «пуле», указывал в полисе свою сумму ответственности. Моряки и купцы не участвовали в страховании своего плавания, чтобы избежать конфликта интересов, — таким образом, здесь впервые была проведена четкая грань между взаимным и капиталистическим страхованием. А в 1347 г. в Генуе был выписан старейший из известных сегодня страховых полисов. В 1393 г. в этом торговом городе нотариусы регистрировали уже по 80 страховых полисов в месяц. Там же, в Генуе, в 1424 г. возникло первое специализированное страховое общество, предоставлявшее защиту грузоперевозок на море и на суше. Оно представляло собой «пул» банкиров, собравшихся на постоянной основе для совершения страховых операций (в отличие от более ранних сообществ, собиравшихся для каждой конкретной страховой сделки). Страховые тарифы по морским перевозкам в пределах Италии составляли в то время примерно 1–3% — довольно низкие ставки, с учетом различных рисков того времени.

Итальянцы в XIV–XV вв. были лидерами европейской экономики, в том числе и в страховых отношениях. В Лондоне, Марселе и Амстердаме страховые полисы выписывались тогда по-итальянски. После генуэзцев флорентийские банкиры сделали следующий шаг в развитии страхового рынка: они отказались от нотариального заверения страхового контракта и ввели в практику почтовый обмен страховыми документами. Флорентийцы также первыми ввели гибкую систему тарификации рисков, приспособленную к различным типам грузов и перевозок, — так был сделан еще один важный шаг на пути создания современного страхового рынка.

В 1435 г. в свет вышел законодательный сборник «Las Capitulas de Barselona», описывавший правила морской торговли и страховые отношения при перевозках. Он был переведен на многие языки и стал общепризнанным сводом страховых правил вплоть до XVII в. К началу XVII в. можно говорить о том, что все морские перевозки, осуществлявшиеся в морях, окружавших Европу, уже регламентировались различными законодательными актами, включавшими в себя и разделы о страховых отношениях. Для развития страхования большое значение имел также изданный в 1600 г. указ английской королевы Елизаветы I «Act of Assurances», поощрявший развитие морского страхования с целью поддержки дальней торговли с заморскими колониями.



В начале XVII в. в Англии и Голландии возникли первые акционерные общества, специализировавшиеся на морском страховании. Эти общества занимались страхованием дальних морских перевозок, предпринимавшихся в связи с колонизацией Америки и Южной Азии. В 60-е гг. XVII в. в кафе Эдварда Ллойда в Лондоне начали собираться моряки и страховщики — они обменивались новостями и принимали на страхование морские риски. Сам Ллойд в операциях не участвовал — он предоставлял участникам сделок сведения о движении различных судов из порта в порт, которыми с ним делились его посетители и информаторы, а также обеспечивал их чернилами, бумагой и местом для переговоров. Первоначально информацию о движении судов писали на доске, висевшей на стене кафе, позднее ее заменило специальное печатное издание «Lloyd's News», в котором три раза в неделю публиковались сведения о движении кораблей по всему миру. В 1686 г. на базе этого клуба возник организованный страховой рынок, который в 1720 г. королевским указом был признан страховой корпорацией. В середине XVIII в., несмотря на конкуренцию, корпорация Lloyds контролировала 90% лондонского рынка морского страхования, и сегодня она занимает позиции мирового лидера в этой области. Такого положения Lloyds удалось добиться благодаря тому, что она впервые поставила страхование морских перевозок на математическую основу правильной оценки рисков. А качественный андеррайтинг, в свою очередь, опирался на информацию об условиях плавания по всему миру и статистику кораблекрушений.

В 1666 г. в Лондоне во время сильнейшего пожара, продолжавшегося семь дней и восемь ночей, сгорели 13 200 домов и 87 церквей, среди которых был и собор Святого Павла. Стало очевидно, что прежняя средневековая городская инфраструктура не справляется с новыми опасностями, которые растут по мере развития городов. Для предотвращения подобных катастроф в городе была создана противопожарная служба, оснащенная специальным оборудованием — пожарными насосами. Пожар 1666 г. дал импульс развитию огневого страхования: в 1677 г. в Гамбурге была основана касса городского взаимного страхования на случай пожара, а в 1684 г. в Лондоне создана первая огневая страховая компания — Friendly Society Fire Office. Затем последовало образование целого ряда компаний, занимавшихся огневым имущественным страхованием: Amicable (1696), Sun (1710), Union (1714), London (1714), Westminster (1717) и других. Многие из них до сих пор работают на рынке.

Страхование жизни возникло вместе с дальними морскими путешествиями в XV и XVI вв.: как правило, первые полисы страхования жизни выписывались на время морского путешествия, выплаты производились в случае гибели купца или моряка. Современная модель страхования жизни в то время появиться не могла — у страховщиков отсутствовали более или менее полные данные о продолжительности жизни, что мешало правильной тарификации рисков. Другое дело морские путешествия: к XVI в. уже имелось представление о рискованности плаваний в разных морях в различное

время года, поэтому первые страховщики жизни использовали в своей деятельности морские тарифы, осуществляя страхование людей по той же схеме, что и страхование судов. В 1574 г. в Лондоне Ричард Чандлер получил королевскую привилегию на продажу полисов страхования на случай смерти при кораблекрушении. Стабильные продажи страхования жизни на время морских путешествий начались с 1583 г.

Страхование жизни неоднократно запрещалось монархами и церковью уже после того, как рисковое страхование перестало внушать им какие-либо опасения. В 1467 г. страхование жизни было запрещено в Генуе, а в 1570 г. испанский король Филипп II запретил в своих владениях страхование жизни «в связи со злоупотреблениями, мошенничеством и преступлениями», которые с ним связаны. В 1681 г. по тем же причинам страхование жизни было запрещено во Франции, однако после того, как математики сумели накопить статистику по продолжительности жизни и построить таблицы смертности, стало возможным создание компании, предлагавшей страховые продукты в соответствии с современными принципами накопительного страхования жизни. Впервые таблицу смертности построил в 1693 г. англичанин Эдмунд Галлей, в 1714 г. Бернулли сформулировал закон больших чисел, а в 1755 г. английский математик Додсон на основании последних достижений науки определил стоимость полисов страхования жизни — рассчитал сумму капитала, который человек может накопить к определенному возрасту, если будет делать взносы на протяжении всей своей жизни. На этой основе в 1762 г. друг Додсона создал Equitable — старейшую в мире компанию по страхованию жизни, действующую и по сегодняшний день. На континенте первое общество по страхованию жизни возникло во Франции в 1819 г., затем, в 1824 г., в Австрии и Бельгии, в 1828 г. в Германии. К концу XIX в. число клиентов компаний по страхованию жизни исчисляется миллионами человек.

В России, как и в прочих странах севера Европы, первоначальные примеры страховых отношений относятся к общинной взаимопомощи. В Русской Правде, судебном сборнике XI в., есть положение о взаимопомощи членов общины при выплате штрафа, если кого-либо из ее членов обвинят в убийстве. Можно предположить, что в России, как и в прочих странах, взаимное раскладочное страхование в то время было нормой общественной жизни.

Первые примеры государственного страхования в России можно отнести к XVI в. Набеги татар на Русь в то время были обычным делом, совершали их прежде всего в надежде добыть пленников, которых потом продавали в рабство на невольничьих рынках в Крыму, Казани, Астрахани или Стамбуле. В 1551 г. Стоглавый собор принял решение о том, что пленные должны выкупаться из неволи за счет казны. Далее власти ввели в стране налог для пополнения кассы, предназначенной для выкупа пленных. Вначале на эти цели взыскивалась определенная фиксированная сумма со всего населения, а в XVII в. платежи стали дифференцировать в зависимости от социального статуса плательщика. С одной стороны, такое решение можно рассматривать как фискальную меру

и форму налогообложения для финансирования социальной программы. С другой — выкуп пленных за счет средств, собранных посредством налога, — это своего рода первое в России обязательное государственное страхование: значительная часть плательщиков сбора сама подвергалась риску быть угнанной в плен. Таким образом, люди пополняли страховой фонд, который мог быть использован для их собственного выкупа.

Первое правительственное распоряжение о введении современного страхования в России было опубликовано в манифесте от 28 июня 1786 г. «Об учреждении Государственного заемного банка». Новому банку разрешались операции лишь с теми домами, «которые на страх в сей же банк будут отданы». С этой целью 26 декабря 1786 г. при Заемном банке была учреждена особая страховая экспедиция, занимавшаяся страхованием строений в обеих столицах и во всех городах империи. На страхование

принимались только каменные дома, крытые железом или черепицей. Страховая сумма назначалась в размере трех четвертей оценки, определенной местной городской думой, страховая премия — в 1,5% от страховой суммы. Страхование в заграничных страховых учреждениях воспрещалось. Император Павел I 18 декабря 1797 г. повелел учредить при Государственном ассигнационном банке страховую контору для страхования товаров.

Деятельность обоих учреждений развивалась весьма слабо. В год закрытия экспедиции она обеспечивала страховую защиту только для 25 зданий на сумму 1,6 млн руб. Всего за 36 лет своего существования она собрала только 1,168 млн руб. премий. В то же время ее деятельность была весьма прибыльной: за время работы было возмещено убытков лишь на 170 тыс. руб. Сборы страховой конторы в течение двух лет ее самостоятельного существования составили только 1 214 руб.

С течением времени стало развиваться страхование имущества в заграничных обществах, особенно с учреждением около 1800 г. в Петербурге агентства английского страхового общества «Феникс». В 1822 г. торговый дом «Штиглиц и К^о» совместно с четырьмя другими компаниями представил на утверждение правительству проект устава страхового общества под названием «Санкт-Петербургский Феникс». Попытка потерпела неудачу, но барон Штиглиц разработал новый устав Российского страхового от огня общества, который был утвержден 22 июля 1827 г. Согласно этому уставу, общество пользовалось 20-летней привилегией, состоявшей в исключительном праве заниматься страхованием в Петербургской, Московской, Эстляндской, Курляндской, Лифляндской губерниях и в городе Одессе. Общество было освобождено от всяких налогов, за исключением страховой пошлины в размере 25 коп. с каждой тысячи рублей страховой суммы, принятой на страхование.

В 1835 г. было учреждено еще одно акционерное общество — Второе Российское страховое от огня общество. Ему было предоставлено исключительное право до 1847 г. заниматься страхованием имущества в 40 губерниях, не вошедших в круг действий первого общества. В 1846 г. учреждено страховое общество «Саламандра» с 25-летней привилегией исключительного страхования в Сибири, Закавказье, Бессарабской области и в Земле Войска Донского. Эти общества также имели льготный режим налогообложения, в отличие от учрежденных впоследствии — те не пользовались уже никакими привилегиями.

К концу XIX в. в России действовали следующие формы страховых организаций:

- 1) правительственные учреждения;
- 2) земские учреждения;
- 3) частные предприятия, основанные на началах взаимности;
- 4) акционерные компании.

Правительственные учреждения занимались:

- 1) страхованием жизни и от несчастных случаев лиц, состоящих на службе в некоторых государственных учреждениях;
- 2) страхованием от огня недвижимого имущества в губерниях, в которых не введено земское страхование;
- 3) страхованием морских судов.

Земские учреждения производили страхование:

- 1) пенсий лиц, состоящих на общественной службе (осуществлялось в нескольких губерниях);
- 2) недвижимого и движимого имущества от огня;
- 3) крупного рогатого скота и лошадей от смерти по всем причинам;
- 4) полей от градобития;
- 5) виноградников от филлоксеры.

Частные взаимные общества занимались страхованием:

- 1) пенсий служащих в частных предприятиях;
- 2) рабочих и прочего населения от несчастных случаев;
- 3) пособий на погребение;
- 4) недвижимости и движимости от огня;
- 5) скота от смерти;
- 6) полей от градобития;
- 7) транспорта и грузов от опасностей в пути.

К концу XIX в., в 1897 г., в России действовали 20 отечественных страховых компаний и 3 иностранных страховщика. Акционерные страховые компании всегда передавали часть принятых ими рисков в перестрахование иностранным страховым компаниям. В конце XIX в. было подписано соглашение о взаимном перестраховании, и, кроме того, в 1895 г. учреждено Общество русского перестрахования.



Основные страховые компании в дореволюционной России
(в порядке появления на рынке)

Название общества	Местонахождение правления и год учреждения	Отрасль операций	Время открытия операций, год	Акционерный капитал, тыс. руб.	Другие капиталы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
Первое Российское страховое общество (бывшее Российское страховое от огня общество)	Санкт-Петербург, 1827	Страхование от огня	1827	4 000	4 612	8 612
		Страхование от несчастных случаев	1898			
		Страхование транспорта	1898			
		Страхование ценностей, перевозимых по почте	1898			
Второе Российское страховое от огня общество	Санкт-Петербург, 1835	Страхование от огня	1835	1 500	1 456	2 956
Российское общество застрахования капиталов и доходов	Санкт-Петербург, 1835	Страхование жизни	1835	1 000	19 385	20 385
Страховое от огня товарищество «Саламандра»	Санкт-Петербург, 1846	Страхование от огня	1846	2 000	2 026	4 026
		Страхование транспорта	1898			
		Страхование от несчастных случаев	1898			
		Страхование жизни	1898			
Санкт-петербургская компания «Надежда»	Санкт-Петербург, 1847	Страхование транспорта	1847	1 150	4 347	5 497
		Страхование от огня	1876			
		Страхование ценностей, перевозимых по почте	1897			

Название общества	Местонахождение правления и год учреждения	Отрасль операций
Санкт-петербургское общество страхований	Санкт-Петербург, 1858	Страхование от огня
		Страхование жизни
		Страхование транспорта
		Страхование ценностей, перевозимых по почте
Русское страховое общество (бывшее Русское страховое от огня общество)	Санкт-Петербург, 1867	Страхование от огня
		Страхование транспорта
		Страхование ценностей, перевозимых по почте
Общество «Русский Ллойд»	Санкт-Петербург, 1870	Страхование транспорта
		Страхование ценностей, перевозимых по почте
Страховое общество «Россия»	Санкт-Петербург, 1881	Страхование от огня
		Страхование жизни
		Страхование от несчастных случаев
		Страхование пассажиров
		Страхование транспорта
		Страхование ценностей, перевозимых по почте
Страхование стекол		
Российское общество морского, ручного, сухопутного страхования и транспортирования кладей и товарных складов с выдачей ссуд	Санкт-Петербург, 1884	Страхование транспорта
		Страхование от огня

Время открытия операций, год	Акционерный капитал, тыс. руб.	Другие капиталы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
1858	2 400	10 621	13 021
1868			
1896			
1898			
1868	1 000	1 290	2 290
1895			
1898			
1871	1 000	860	1 860
1897			
1881	4 000	27 242	31 242
1881			
1887			
1898			
1887			
1897			
1898	500	88	588
1844			
1894			

Название общества	Местонахождение правления и год учреждения	Отрасль операций
Восточное общество товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд	Санкт-Петербург, 1893	Страхование транспорта
		Страхование от огня
Московское страховое от огня общество	Москва, 1858	Страхование от огня
Северное страховое общество	Москва, 1872	Страхование от огня
		Страхование транспорта
Страховое общество «Якорь»	Москва, 1872	Страхование от огня
		Страхование жизни
		Страхование транспорта
		Страхование от несчастных случаев
Страховое общество «Помощь»	Москва, 1888	Страхование от несчастных случаев
		Страхование стекол
		Перестрахование
Коммерческое страховое общество	Москва, 1870	Страхование от огня
		Страхование жизни
		Страхование транспорта
Варшавское страховое от огня общество	Варшава, 1870	Страхование от огня
Страховое общество «Заботливость»	Варшава, 1891	Страхование жизни
		Страхование от несчастных случаев

Время открытия операций, год	Акционерный капитал, тыс. руб.	Другие капиталы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
1896	500	57	557
1899			
1858	2 000	3 458	5 458
1872	1 200	2 204	3 404
1872			
1872	2 500	2 937	5 437
1872			
1872			
1896			
1888	1 000	395	1 395
1888			
1896			
1870	1 000	858	1 858
1890			
1890			
1870	1 000	2 051	3 051
1891	500	812	1 312
1891			

Название общества	Местонахождение правления и год учреждения	Отрасль операций
Страховое общество «Волга»	Нижний Новгород, 1871	Страхование от огня
		Страхование транспорта
Общество Русского перестрахования	Санкт-Петербург, 1895	Перестрахование
Всего		

Время открытия операций, год	Акционерный капитал, тыс. руб.	Другие капиталы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
1882	500	206	706
1872			
–	6 000	3 590	9 590
	34 750	88 495	123 245

Иностранные страховые компании в России

Название общества	Местонахождение главного агентства, время начала деятельности в России	Отрасли операций
«Нью-Йорк», американское общество	Санкт-Петербург, 1885	Страхование жизни
«Урбэн», французское общество	Санкт-Петербург, 1889	Страхование жизни
«Эквитебль», американское общество	Санкт-Петербург, 1889	Страхование жизни

Залог, тыс. руб.	Другие капиталы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
500	6 792	7 292
500	2 902	3 402
500	1 992	2 492

Надзор за деятельностью страховых компаний в России осуществлял Страховой комитет при Министерстве внутренних дел в составе двух представителей от этого министерства и двух — от Министерства финансов, под председательством директора хозяйственного департамента Министерства внутренних дел. При Комитете имелась канцелярия (страховой отдел).

В XIX в. современный Всероссийский союз страховщиков заменял Синдикат страховых компаний — старейший и наиболее мощный российский синдикат. Его целью было упорядочивание работы рынка и избежание избыточной конкуренции. К началу 70-х гг. XIX в. русское страховое дело переживало существенный кризис. В значительной степени он был вызван введением после реформы 1861 г. земского страхования — местные страховые организации оттянули на себя значительную часть бизнеса акционерных компаний. В особенности пострадали огневые страховые компании,

доходы которых настолько снизились, что годовые балансы сводились со значительным убытком. Ничем не ограниченная конкуренция становилась опасной и для широкого круга страхователей. Тарифы понижались без всякой системы и в ущерб нормальному ведению дела, с единственной целью — привлечь возможно большее число потребителей. В 1874 г. восемь страховых обществ договорились о едином образе действий на рынке. На первых же съездах Синдиката были определены общие нормы тарифных ставок, введены единообразные приемы страхования и перестрахования, определены одинаковые условия скидок и надбавок по тарифу, назначены равные для всех участников Синдиката штрафы за нарушения договора. За нарушение постановления Синдиката провинившееся общество лишалось неправильно принятого страхования. Существовавшие к тому времени размеры премий были признаны недостаточными, тарифы пересмотрены и ставки повышены. Для выполнения постановлений съездов было организовано специальное бюро представителей обществ. Так возникла Конвенция общего тарифа, послужившая ядром для развития могущественного Синдиката. Первоначально к конвенции примкнули только страховые общества от огня, но впоследствии к ней присоединились и транспортные общества.

Деятельность бюро сводилась к организации взаимодействия между членами Синдиката — оно регистрировало все договоры, заключаемые страховщиками, и проверяло правильность начисления премий. При этом повышения премий сверх установленных тарифов оставались без внимания, а все недоборы подвергались штрафам. Штраф налагался на страховщиков в двойном размере против недобора и отчислялся на содержание бюро. Бюро, кроме того, вело статистику страхового дела в России и занималось разработкой тарифной политики. В 1900 г. вместо периодиче-

ских съездов членов Синдиката был создан полномочный постоянный комитет, избиравшийся на годичный срок из числа представителей пяти страховых обществ, правления которых находились в Петербурге.

В 1898 г. в России была предпринята попытка установления синдикатного соглашения в области страхования жизни и особенно страхования жизни детей.

Конвенция общего тарифа оживила деятельность русских страховых обществ. Премии стали значительно возрастать, количество проданных полисов также заметно увеличилось, доходы компаний выросли. Позднее к Синдикату примкнули еще шесть вновь образованных страховых обществ. В течение 1870–1880-х гг., кроме общего поднятия уровня страховой премии, съезд время от времени устанавливал специальные надбавки для различных видов страхуемого имущества, стараясь индивидуализировать всю тарифную политику. С 1875 г. до середины 1880-х тарифные ставки постепенно возрастали. Так, в 1882 г. все премии, уплачиваемые за городскую недвижимость, были повышены на 1/3 против прежнего размера, а премии за сельскохозяйственное страхование — на 1/5. В том же 1882 г. было установлено новое увеличение премии для городской недвижимости от 30 до 60 %, для сельской — от 20 до 50 %, для фабрик — от 30 до 50 %. В некоторых случаях были введены разного рода ограничения при выдаче страховых возмещений. Так, владельцы лесопилен в случае пожара получали только 3/4 суммы действительного убытка. Кроме того, они лишались права дострахования имущества в других компаниях. Подобные ограничения были введены впоследствии и для сельскохозяйственного страхования. Особенно выделились 1899 и 1900 гг., когда Синдикат провел по всей стране несколько кампаний по повышению тарифов.

Там, где акционерные общества сталкивались с конкуренцией земского и взаимного страхования, тарифы понижались до уровня конкурентов, иногда на 30–50 %. Во второй половине 80-х гг. в целях конкуренции со страховым обществом «Москва», уклонившимся от конвенции, Синдикат несколько раз резко понижал тарифы. Впоследствии опять произошло их заметное повышение.

На протяжении второй половины XIX в. в Российской империи операции страховых компаний по защите недвижимости от огня переживали период довольно быстрого роста. Это видно из данных статистики.

Сборы по огневому страхованию в 1855–1890 гг.

Год	Страховая сумма, млн руб.	Страховая премия, млн руб.	Пожарные убытки, млн руб.
1855	345,54	2,12	1,24
1860	741,12	4,51	3,57



Год	Страховая сумма, млн руб.	Страховая премия, млн руб.	Пожарные убытки, млн руб.
1865	886,92	5,79	3,80
1870	1 302,92	8,45	4,50
1875	2 871,13	18,44	15,30
1880	3 983,86	25,76	18,82
1885	4 230,01	32,97	21,24
1890	4 823,59	31,21	22,92

Помимо акционерных компаний, в России действовали городские общества взаимного страхования имущества от огня. Старейшим среди них было Рижское, учрежденное в 1765 г. В 1865 г. в России было 13 таких обществ, в 1875 г. — 17, в 1885 г. — 49, в 1897 г. — 85.

О росте операций обществ взаимного страхования можно судить по имеющимся статистическим данным.

Операции обществ взаимного страхования в 1890 и 1897 гг.

Год	Число обществ	Страховая сумма, млн руб.	Страховая премия, млн руб.	Пожарные убытки, млн руб.	Запасный капитал к концу года, млн руб.
1890	69	553,22	1,323	0,52	9,6
1897	85	707,84	1,620	0,979	16,3

В России также существовали несколько обществ взаимного добровольного страхования, чья деятельность выходила за городские границы. В частности, активно действовало Киевское общество взаимного от огня страхования свеклосахарных и рафинадных заводов, кроме того, существовали общества взаимного страхования, объединявшие жителей различных губерний.

Помимо добровольного страхования от огня, в России конца XIX в. широкое распространение получило обязательное огневое страхование.

Оно распространялось на постройки крестьянских усадеб и находилось в ведении или земских страховых учреждений, или государственных управлений (в губерниях, где не было земств). Впервые оно было введено в Царстве Поль-

ском¹ еще в 1804 г., однако на территории России получило распространение значительно позже. В 1849 г. правительство организовало обязательное страхование поселений государственных крестьян, однако начало полноценному местному обязательному страхованию положили экономические реформы 1861 г. В 1864 г. было введено в действие Положение о взаимном земском обязательном страховании, а в 1867 г. — Положение о взаимном страховании крестьянских построек в неземских губерниях. От воли домовладельцев зависела страховая сумма — они могли страховать имущество или по нормальной оценке, или в соответствии с действительной стоимостью — по особой оценке, которая, однако, в неземских губерниях не должна была превышать 2/3 действительной стоимости. В конце XIX в. обязательным страхованием было охвачено около 70% всей сельской недвижимости России.

Итоги губернского обязательного страхования в 1891 и 1895 гг.

Год	Число за- страхованных строений, млн	Страховая сумма, млн руб.*	Страховые платежи, млн руб.	Пожарные убытки, млн руб.	Управленче- ские расходы, тыс. руб.
Губернское обязательное страхование					
1891	5,36	178,96	1,79	1,28	47,79
1895	7,55	196,69	1,95	1,08	57,12
Земское обязательное страхование					
1891	27,71	741,65	10,08	12,19	883,82
1895	29,14	842,25	10,9	7,64	1 146,5

* 1 рубль 1898 г. соответствует примерно 500 рублям 2010 года.

По обязательному огневому страхованию в Царстве Польском в 1896 г. было собрано 3,21 млн руб., выплачено в виде убытков по пожарам 3,01 млн руб.

Помимо обязательного страхования, земства и губернные страховые органы занимались и добровольным страхованием недвижимости, однако его масштабы были весьма скромными.

¹ Царство Польское — часть Польши в составе Российской империи.

Итоги губернского обязательного страхования в 1891 и 1897 гг.

Год	Число страхователей, тыс.	Число застрахованных строений, тыс.	Страховая сумма, млн руб.	Премии, млн руб.	Пожарные убытки, млн руб.
1891	102,0	343,6	140,7	1,28	1,10
1897	85,6	474,9	221,5	1,43	1,91

Транспортное страхование в России начинает полноценно развиваться с изданием в 1846 г. Устава о морском страховом договоре. С этого времени стали возникать крупные страховые компании, к концу XIX в. в России имели право заниматься транспортным (в основном морским) страхованием 11 акционерных компаний. Результаты их деятельности в 1891 и 1896 гг. приводятся в следующей таблице.

Финансовые показатели работы акционерных компаний в сфере транспортного страхования в 1891 и 1896 гг.

Год	Валовая премия, млн руб.	Премия на собственном удержании, млн руб.	Убытки, падающие на долю компаний, млн руб.	РВД страховщиков, млн руб.
1891	5,28	2,60	0,93	0,48
1896	5,89	2,58	1,58	0,78

Начало страхованию жизни в России положило учреждение в 1835 г. Российского общества застрахования капиталов и доходов, которому на 20 лет было дано монопольное право заниматься страхованием жизни без уплаты каких бы то ни было налогов, кроме небольшой пошлины по 25 коп. с каждой тысячи рублей единовременных выплат и 0,5 % с выплачиваемых пожизненных доходов. Несмотря на это, страхование жизни развивалось крайне медленно. В 1835–1844 гг. было собрано менее 880 тыс. руб. премии, в 1845–1854 гг. — около 2,1 млн руб., в 1855–1864 гг. — 2,7 млн руб., в 1865–1874 гг. — 3,35 млн руб.

В конце XIX в. в сфере страхования жизни в России произошли заметные изменения: в 1896 г. этим видом страхования занимались шесть русских обществ (Российское, Санкт-Петербургское, Коммерческое, «Якорь», «Россия», «Заботливость»),

два американских («Нью-Йорк» и «Эквитебль») и одно французское («Урбэн»). В 1896 г. российские компании заключили 21,6 тыс. договоров страхования жизни со страховой суммой в 52,3 млн руб., к концу года число действовавших полисов достигло 87,3 тыс., а страховая сумма по ним — 242,9 млн руб. В течение года было собрано 8,77 млн руб. страховых премий, выплаты составили 2,94 млн руб. За тот же год иностранные страховщики продали в России 2,8 млн полисов со страховой суммой 13,4 млн руб. К концу года число действующих полисов у них достигло 12,6 тыс. с общей страховой суммой в 98,9 млн руб. Они собрали 3,3 млн руб. и выплатили 0,88 млн руб. единовременных возмещений и пенсий.

Статистика российского рынка страхования жизни в 1835–1890 гг.

Год	Число компаний	Число действующих полисов	Страховая сумма к концу года, млн руб.
1835	1	22	0,157
1840	1	660	2,27
1845	1	1 168	3,96
1850	1	1 619	5,39
1855	1	1 705	5,89
1860	1	2 204	7,23
1865	1	2 353	7,81
1870	2	3 521	11,87
1875	2	6 064	21,42
1880	2	9 831	36,19
1885	3	24 986	81,75
1890	5	49 575	167,68

Несмотря на быстрое развитие в последние годы XIX в., российский рынок страхования жизни все еще заметно уступал рынкам стран Западной Европы и США.

Страхование от несчастного случая начало развиваться в России в конце XIX в. — первым им стало в 1887 г. заниматься страховое общество «Россия». В 1896 г. страхованием от несчастных случаев занимались пять страховщиков. Основная мас-

Российский и зарубежные рынки страхования жизни в сравнении

Страна	Число застрахованных лиц, тыс.	Сумма застрахованных капиталов, млн руб.	Суммы застрахованных рент, млн руб.
Соединенные Штаты Америки	2 365	11 006,8	6,6
Великобритания	1 543	5 173,6	14,4
Германия	1 627	2 767,2	5,2
Франция	1 043	1 322,3	27,8
Австрия	625	784,6	1,6
Россия	Русские общества	124	311,6
	Иностранные общества	20	107,2

са премий (96%) приходилась на коллективное страхование от несчастных случаев, происшедших с рабочими на производстве. Сюда же относилась гражданская ответственность страхователя (промышленника) за смерть, увечье и всякое другое повреждение здоровья, причиненное рабочему на предприятии (ответственность за профессиональный риск). В 1895 г. страховые компании собрали по этому виду страхования 551 тыс. руб. премий, по коллективным договорам было застраховано 205 тыс. рабочих и 8,7 тыс. индивидуальных страхователей. Средняя страховая сумма на случай смерти составляла в среднем 780 руб., на случай инвалидности — 1 030 руб.

Первые попытки страхования скота были сделаны в Царстве Польском, где еще в 1828 г. было введено обязательное страхование скота от чумы. Устав Первого частного общества страхования скота от падежа был утвержден в 1839 г. Обществу была предоставлена на 25 лет монополия в страховании скота во всех губерниях России, однако деятельность его оказалась малоуспешна, и со временем оно было ликвидировано. Настоятельная потребность в защите скотовладельцев от убытков, причиняемых падежом животных, побудила многие земства ввести добровольное страхование скота. В 1892 г. это страхование охватывало 10 губерний, добровольно было застраховано 228 тыс. голов сельскохозяйственных животных. По этому виду страхования было собрано 183 тыс. руб. премий и выплачено 215 тыс. руб. страховых возмещений.

Важной частью страховых механизмов, существовавших в Российской империи, были разнообразные пенсионные кассы. Они учреждались самим правительством, железными дорогами, горными и прочими заводами, банками, страховыми компа-

Капиталы, обеспечивающие обязательства страховых обществ, млн руб.	Премия, млн руб.	Прибыль, млн руб.	
		акционеров	страхователей
2 836,9	494,1	1,6	38,5
1 970,0	201,8	4,2	11,1
1 068,1	117,8	1,1	20,6
835,8	54,4	3,6	2,9
258,0	31,3	0,7	0,7
57,9	11,7	0,3	0,4
–	5,1	-0,2	–

ниями, земствами, городами, союзами литераторов и ученых. Главным источником денежных средств для пенсионных касс были взносы самих участников и доплаты от того учреждения, при котором была организована касса (казна, частное общество, земство и т. д.). Общий капитал пенсионных касс в 1896 г. составлял внушительную сумму в 203 млн руб., однако в основном пенсионные кассы не были страховыми учреждениями в чистом виде. Выплаты производились, например, в связи с повышением в чине, выслугой определенных лет службы и т. п. Число пенсионных касс, работавших по страховым принципам, было невелико. Наиболее крупным учреждением этого рода как по числу участников, так и по капиталу и сумме ежегодных денежных поступлений была Касса для служащих на казенных железных дорогах. Она начала действовать с 1 января 1894 г., к 1 января 1895 г. ее капитал составлял 5 млн руб., на 1 января 1897 г. он вырос до 10 млн руб. Общее число лиц, обеспечиваемых кассой, доходило до 95 тыс. человек.

Участниками пенсионных касс в обязательном порядке становились все лица, находившиеся на постоянной службе в железнодорожном обществе. Для каждого из них создавался отдельный пенсионный счет. При выходе на пенсию участникам касс или же их вдовам и сиротам выдавались пособия, в некоторых случаях — в виде единовременных выдач, в других — пожизненные выплаты. Размер пособий определялся в зависимости от продолжительности службы участника кассы и степени нетрудоспособности с учетом той суммы, которая накопилась на его личном счете. Взносы участников составляли 6% получаемого ежемесячного дохода и 10% различных

разовых премий, железная дорога доплачивала за сотрудника не свыше половины ежемесячных взносов самих участников. Право на пенсии приобреталось самими участниками непрерывной службой не менее 15 лет; пенсии вдовам выдавались не менее как за 5 лет службы мужа. Участники, оставлявшие службу до выслуги пенсии, получали обратно все сделанные ими взносы (в некоторых случаях с прибавкой части приплат общества).

На подобных основаниях действовали и прочие пенсионные кассы — народных учителей и учительниц, приходских учителей и частных воспитателей, государственных служащих, кассы на частных железных дорогах, а также земские.

В России, кроме того, существовали похоронные кассы, задачей которых было обеспечение достойных похорон, а не выплата содержания членам семьи покойного. Они были особенно многочисленны в Прибалтийском крае. В конце XIX в. в Риге, например, было 11 похоронных касс, не считая касс для отдельных категорий лиц. В Петербурге существовало восемь общих касс (преимущественно немецких) и несколько специальных, например похоронная касса служащих при городском общественном управлении, учрежденная в 1893 г. В городах внутренней России похоронные кассы встречались редко, в Пскове, например, их было четыре.

ПЕРВЫЕ ГОДЫ СОВЕТСКОГО СТРАХОВАНИЯ

В первый период советской власти, в эпоху военного коммунизма, была принята попытка ввести систему бесплатных государственных услуг и запретить всякую коммерческую деятельность. В этих условиях институт страхования должен был прекратить свое существование. Декретом от 28 ноября 1918 г. были ликвидированы все действовавшие в стране страховые общества, 18 ноября 1919 г. аннулированы договоры страхования жизни, а 18 октября 1920 г. вообще упразднен институт страхования с заменой на бесплатную помощь населению при наступлении чрезвычайных обстоятельств. Однако в силу нехватки ресурсов и тяжести Гражданской войны эта схема помощи нуждающимся так и осталась на бумаге.

Последовавшая затем эпоха новой экономической политики уже характеризовалась допущением деятельности частного капитала и возможностью для крестьянства распоряжаться результатами своего труда. Частный бизнес и крестьяне существовали параллельно с кооперацией и государственными хозяйственными органами. Восстановление коммерческой деятельности должно было поддержать институт страхования, что и было осуществлено декретом от 6 октября 1921 г.: имущественное государственное страхование возобновилось в виде государственной страховой монополии.

Помимо предоставления страховой защиты как таковой, государственные органы ставили перед собой задачу создания источника инвестиционных ресурсов, которые могли быть направлены на финансирование государственного долга. Через пять лет после основания, на 1 октября 1926 г., Госстрах располагал уже довольно значительными собственными средствами — свыше 80 млн руб. Из них в ценные бумаги было помещено 36,1 млн руб. (в том числе 33,7 млн руб. — в государственные займы). Остальная сумма находилась на текущих счетах и банковских вкладах. Госстрах был держателем около 8,3% государственного долга и обеспечивал около 8,6% всей суммы текущих счетов и вкладов Госбанка.

Еще одной важной функцией Госстраха были меры по предотвращению страховых случаев — 50% прибылей по окладному (обязательному) и 20% по добровольному страхованию направлялись на превентивные мероприятия. Отчисления на эти цели в 1925/26 хозяйственном году составили 9,6 млн руб.

Декрет от 6 октября 1921 г. в первой статье предписывал «организовать во всех местностях РСФСР, как в сельских, так и городских, государственное имущественное страхование частных хозяйств от нижеследующих стихийных бедствий: пожаров, падежа скота, градобития растительных культур, а также аварий на путях водного и сухопутного транспорта». В соответствии с этим декретом указанные операции страхования частных хозяйств должны были производиться первоначально в добровольном порядке, и лишь по мере укрепления технического аппарата страховых органов надлежало перейти на обязательное страхование этих хозяйств. Круг объектов обязательного страхования ограничивался имуществом частных лиц и частных компаний, а также арендуемым ими государственным имуществом. Кооперативные организа-

ции могли вместо государственного страхования организовать взаимное страхование с обязательным перестрахованием в государственной страховой организации. Перестрахование в иностранных страховых организациях допускалось лишь с особого разрешения Совета народных комиссаров (Совнаркома). Осуществление государственного страхования возлагалось на Главное управление государственного страхования, учрежденное в составе Народного комиссариата финансов (Наркомфина), а на местах — на страховые подотделы при финансовых отделах местных исполкомов под общим руководством и контролем Главного управления. Разработка правил страхования, тарифов и подробных документов, регулирующих деятельность органов государственного страхования, поручалась Наркомфину.

Таким образом, декрет от 6 октября 1921 г. только наметил в самых общих чертах основы построения государственного страхования. Прежде всего, он не предусматривал образования резервного фонда, что могло быть истолковано как принятие на себя государством неограниченной ответственности по страхованию. Далее, декрет формально не провозгласил государственной страховой монополии — на этом впоследствии базировалась попытка некоторых ведомств обосновать борьбу за введение так называемого ведомственного страхования. Наконец, предложенная декретом организация государственного страхования обнаружила свою нежизненность. Операции государственного страхования в условиях новой экономической политики должны были проводиться в значительной своей части как операции коммерческого характера. Это требовало гибкости страховой организации, которая не могла быть уложена в рамки ведомственной подчиненности Наркомфину.

С целью создания такой формы организации государственного страхового аппарата, которая наиболее способствовала бы развитию страхового дела, 14 ноября 1921 г.

Наркомфин издал Положение о государственном страховании, дополненное временной инструкцией от 15 декабря 1921 г. Затем, в марте 1922 г., Главное управление государственного страхования было преобразовано в коллегиальное Главное правление, причем права этого Правления по руководству операциями были расширены.

Коренные преобразования аппарата государственного страхования были проведены декретом Совнаркома РСФСР от 6 июля 1922 г. Согласно этому декрету, государственное страхование строилось на основе хозяйственного расчета. Главному правлению государственного страхования, заменившему прежнее Главное управление, присваивались все права по управлению делами, распоряжению капиталами и имуществом, руководству операциями государственного страхования, по приобретению и отчуждению имущества, по заключению договоров и по ведению дел в судебных учреждениях. Такой объем прав Главного правления соответствовал правам самостоятельного юридического лица. Главное правление осталось связанным с Наркомфином общим руководством и контролем со стороны комиссариата над деятельностью Главного правления. Что же касается местных органов Госстраха — контор, отделений и агентств, — то они были выделены из состава финотделов местных исполкомов, за которыми сохранилось лишь общее наблюдение за деятельностью местных страховых органов без права вмешательства. В организационном, административном и операционном отношениях эти органы были полностью подчинены Главному правлению.

Декрет устанавливал порядок образования капиталов Госстраха, порядок их использования и распределения прибылей от операций. Из средств государственной казны были выделены 500 млн руб. (в денежных знаках 1922 г.) в основной капитал и 2,5 млн руб. золотом в особый резервный капитал государственного страхования. Таким образом была ограничена ответственность государства по страховым операциям. За счет введения, помимо имущественного, также и личного страхования был расширен круг операций Госстраха.

Совнарком РСФСР своим постановлением от 25 июля 1922 г. создал новый важный орган государственного страхования — Совет по делам страхования при Наркомфине. В него входили представители ведомств, управляющих различными отраслями государственного и народного хозяйства, представители кооперации, председатель и два постоянных члена от Наркомфина. Совет рассматривал правила и тарифы по всем видам страхования, законодательные предложения по государственному страхованию, а также утверждал ежегодные планы обязательного окладного страхования. Ведомства, представленные в Совете по делам страхования, являлись распорядителями того имущества, которое подлежало страхованию. В постановлении Совнаркома также уточнялось, что обязательному страхованию подлежит не только государственное, но также коммунальное и кооперативное имущество, переданное в аренду частным лицам или кооперативным организациям.



Издание декретов от 6 и 25 июля 1922 г. были закончены законодательное оформление основ государственного страхования и организация его аппарата. 27 ноября 1922 г. Наркомфин утвердил Положение о Главном правлении государственного страхования. Была установлена полная операционная и административно-организационная свобода Главного правления Госстраха, единство управления и подчинения местных органов государственного страхования Главному правлению, а также невмешательство местных ведомственных органов Наркомфина и местной власти в дела страхования. Вместе с тем сохранилась зависимость Главного правления от Наркомфина в вопросах общего направления страховой политики, разработки правил страхования и тарифов. Несмотря на предоставленную автономию, Главное правление Госстраха сочло необходимым предписать своим органам установление теснейшего контакта с органами местной власти.

Положение о Главном правлении Госстраха установило, что единственным органом, осуществляющим государственное страхование, является Госстрах, причем никакие другие органы государства заниматься страховой деятельностью не вправе. Это Положение являлось ответом на попытки некоторых ведомств получить разрешение правительства на открытие операций страхования подведомственных им имуществ на началах так называемого ведомственного страхования.

Не менее опасной для единства государственного страхования была идея распыления его по советским республикам, поддерживаемая одно время Украиной. Декреты о государственном страховании правительства РСФСР были полностью приняты правительствами других советских республик, при этом союзные республики, повторяя декреты РСФСР, своей самостоятельной государственной страховой организации и особых страховых фондов не создавали. Главное правление Госстраха, как одно из самостоятельных управлений Наркомфина, являлось по страховой линии высшим органом управления по отношению к страховым организациям во всех советских республиках.

Правила страхования и тарифы, утвержденные Наркомфином РСФСР, автоматически приобретали силу нормативных актов на территории всех республик. Таким образом, еще до образования СССР Госстрах и формально, и фактически был единой организацией.

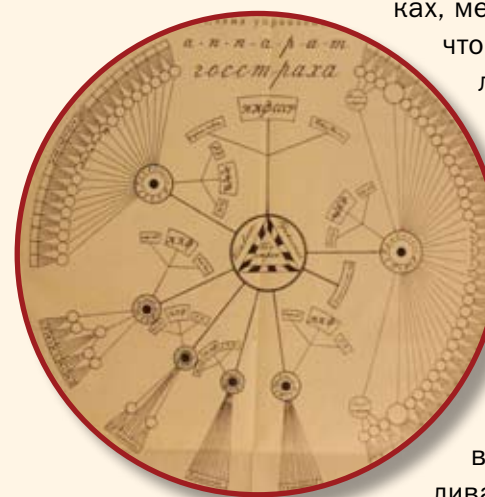
18 сентября 1925 г. вступило в действие новое Положение о государственном страховании СССР, учитывавшее новые реалии, возникшие после образования Союза. Оно точно определило, что страхование во всех его видах является государственной монополией Союза ССР: «Государственное страхование осуществляется на всей территории Союза ССР единым предприятием Госстрах, пользующимся правами юридического лица». Положение от 18 сентября 1925 г. установило также, что, кроме органов Госстраха, никакие другие органы Союза СССР и союзных республик, как центральные, так и местные, производить операции по страхованию не могут. Это был

ответ на требование ряда союзных республик создать собственные независимые страховые организации. Операции государственного страхования производились на основании общесоюзного законодательства, издаваемых в его развитие законоположений союзных республик, а также общих правил страхования и тарифов. Помимо Госстраха, страхованием имели право заниматься кооперативные организации (в форме взаимного страхования), а также железные дороги и почта, взимавшие сборы в зависимости от объявленной ценности багажа и почтовых отправок.

Высшим органом Госстраха стало Главное правление государственного страхования СССР, органами которого являлись правления Госстраха в союзных республиках, местные конторы и агентства. Нужно, однако, оговориться, что фактически жизнь опережала законодательное оформление учреждений, и новые формы начинали действовать раньше, чем получали законодательное оформление. К этому времени все республиканские правления были уже организованы и вели работу. Раньше всех был организован Госстрах на Украине (13 марта 1922 г.), а затем последовательно в РСФСР (23 декабря 1924 г.), Белоруссии (14 января 1925 г.), Закавказье (26 марта 1925 г.) и, наконец, в Узбекистане и Туркменистане (5 мая 1925 г.). До образования СССР Украинское правление было формально самостоятельной страховой единицей. Никакого законодательного акта, устанавливавшего взаимоотношения между Главным правлением и Укргосстрахом, не было. В действительности же Украинское правление являлось отделением Госстраха, наделенным более широкими полномочиями, чем другие отделения.

Постепенно начали образовываться местные губернские органы в виде страховых подотделов при губфинотделах, которым было придано название губстрахов. Местные низовые страховые органы воссоздавали систему районной агентуры, существовавшей в земствах до ликвидации страхового дела. В уездных городах назначались уездные страховые техники-инструкторы, которые, помимо работы на своем участке, должны были осуществлять общее наблюдение за работой всех участковых агентов в пределах уезда.

Уже к середине 1922 г. в Главном правлении был сконструирован центральный аппарат из девяти отделов (общего, финансового, научно-технического, юридического, огневого, транспортного, страхования животных, страхования посевов, перестрахования) в составе 230 человек. Главное правление государственного страхования (позднее Госстрах СССР) являлся центральным органом страхового управления в СССР. К его функциям относились:



Организационная схема Госстраха СССР, 1926 г.

- общее руководство и надзор за страховыми операциями и за организацией страхового дела во всем СССР;
- распоряжение имуществом и капиталом государственного страхования;
- составление общих смет и сводных отчетов и балансов по всем операциям государственного страхования;
- разработка правил страхования, тарифов, а также планов страхования в общесоюзном масштабе;
- изучение стихийных явлений и рисков, предусматриваемых разными видами страхования;
- ведение операций по перестрахованию рисков взаимных кооперативных страховых организаций;
- перестрахование рисков государственного страхования в иностранных страховых организациях и прием от них рисков в порядке сострахования и перестрахования;
- ведение операций по всем видам транспортного страхования в пределах СССР, а также по всем видам личного страхования.

Местные губернские органы были созданы к этому времени в 63 пунктах, с числом сотрудников 685 человек, причем в целях экономии средств в некоторых расположенных рядом губерниях и областях создавались совместные органы управления страхованием. В центральных (бывших земских) губерниях создание агентского корпуса не составило особого труда. Почти весь бывший наличный актив, около 1,5 тыс. человек, был принят на работу в Госстрах, но зато очень трудно оказалось создавать агентский аппарат в других местностях.

Центральный аппарат Госстраха рос количественно и к моменту выделения из него Госстраха России насчитывал 650 человек. К прежним девяти отделам постепенно были добавлены новые: операционный, личного страхования, организационный, гарантийный. Научно-технический отдел распался на три: отдел пропаганды и научного издательства, тарифно-статистический и ученый секретариат. Помимо постоянных органов, в Главном правлении был организован ряд постоянных комиссий: совещание управляющих отделами для предварительного рассмотрения вопросов, касающихся нескольких отделов; плановая комиссия по окладному страхованию для подготовки ежегодного окладного плана; плановая комиссия по добровольному страхованию; тарифная комиссия для обсуждения вопросов тарифного характера.

На правления государственного страхования в союзных республиках были возложены следующие функции:

- непосредственное ведение операций на территориях республик согласно инструкциям Главного правления;
- организация местных органов государственного страхования;
- руководство деятельностью местных органов, их инструктирование и инспектирование;
- распоряжение финансовыми средствами государственного страхования в пределах своей ответственности;
- составление смет, финансовых планов, отчетов и балансов по страховым операциям в республиках;
- разработка в масштабе республики годовых планов окладного страхования;
- разработка плана превентивных мероприятий.

В Узбекистане и Туркменистане, ввиду значительно меньшего объема операций на этих территориях, были организованы не правления, а управления с единоличными начальниками.

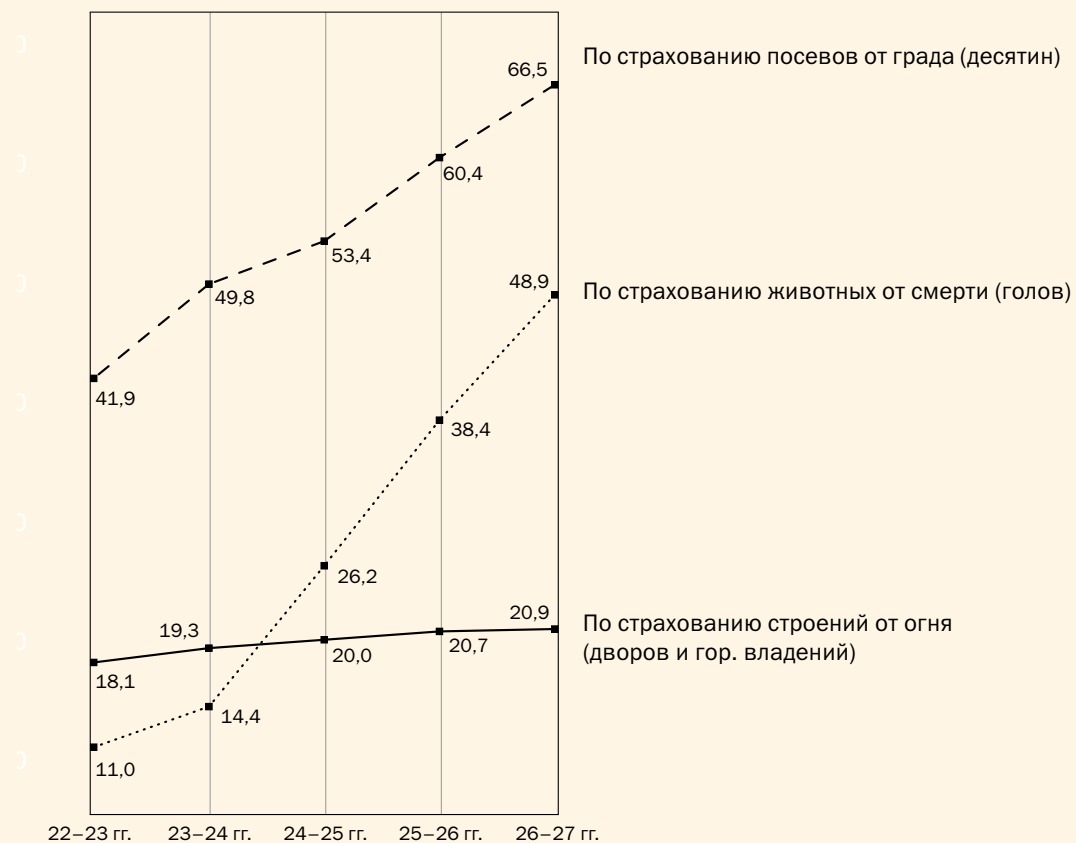
Число контор Госстраха все время увеличивалось. Губернии делились на округа для удобства управления операциями, в них создавались окружные конторы Госстраха. В зависимости от объема операций состав сотрудников отдельных контор значительно колебался — от 10 до 250 человек. В малых конторах имелись всего четыре отдела: общий, финансовый, окладного страхования и добровольного страхования; в больших — 9–10, особых для каждого вида страхования.

Агентства были ближайшими к населению страховыми органами, на которых лежала непосредственная работа по осуществлению обязательных видов страхования и развитию добровольного страхования: они занимались регистрацией имущества, начислением и сбором окладных страховых платежей (преимущественно через особых сборщиков), приемом платежей и выплатой возмещений. Количественный состав агентуры вначале был намечен с расчетом до 5 тыс. дворов на каждый агентский участок, как было в наиболее передовых земствах. Первоначально на каждом участке находился лишь один работник — агент. В периоды разъездов агента по участку его контора была закрыта для населения, поэтому уже с начала 1923 г. в агентствах появились конторщики. В июне 1924 г. было произведено так называемое укрупнение участков: численность агентства была доведена до трех человек (агент, помощник, конторщик). Участки были увеличены до 9 тыс. дворов. Там, где происходило образование районов, на каждый район учреждалось агентство. Размер районов был неодинаков, поэтому в результате приспособления к общему административному делению были созданы агентства с одним, двумя, тремя, четырьмя и даже большим числом сотрудников и с числом дворов от 3 до 18 тыс. В уездных (районных) городах с самого начала потребовалось учредить более сильные агентские ячейки. Еще в то время, когда участковые агенты работали в участках без конторщиков, в уездных городах им были даны помощники.



Сбор окладных платежей почти целиком производился не агентами Госстраха, а особыми сборщиками. Последние привлекались главным образом из сотрудников сельсоветов, но не запрещено было и привлечение частных лиц. Вознаграждение за сбор целиком уплачивалось сборщикам, агент же получал лишь премиальные за успешный сбор по всему участку. Агент не был лишен права и личного сбора платежей, но вознаграждение за это уменьшалось против обычного, чтобы агент не тратил своего времени на выполнение этой функции. Регистрация объектов окладного страхования, оплачиваемая сдельно, проводилась обычно при помощи посторонних лиц, оценка же строений должна была производиться лично агентами. Для этой работы в виде исключения также привлекались сторонние лица.

Число застрахованных по обязательному окладному страхованию объектов (в млн руб.)



Число сотрудников в правлениях Госстраха

Наименование правления	Год				
	1922	1923	1924	1925	1926
Главное правление	252	346	659	457	497
Правление в РСФСР	–	–	–	506	413
Правление в Украинской ССР	–	–	138	321	320
Правление в Белорусской ССР	–	–	59	88	112
Правление в ЗСФСР*	–	–	–	–	61
Правление в Узбекской ССР	–	–	–	70	80
Правление в Туркменской ССР	–	–	–	26	26
Итого	252	346	856	1468	1 509
Относительный рост, %	100	137	340	607	596

* ЗСФСР (1922–1936) — Закавказская Социалистическая Федеративная Советская Республика, объединявшая Грузию, Армению и Азербайджан.

Число сотрудников в конторах

По республикам	Год				
	1922	1923	1924	1925	1926
РСФСР	1 240	1 809	2 091	2 603	3 140
Украинская ССР	187	405	486	858	1 126
Белорусская ССР	–	64	–	–	–
ЗСФСР	38	42	61	126	135
Узбекская ССР	–	–	–	38	67
Туркменская ССР	58	58	57	–	–
Итого	1 523	2 378	2 695	3 625	4 468
Относительный рост, %	100	156	175	238	293

Число сотрудников в агентствах

По республикам	Год				
	1922	1923	1924	1925	на 1 октября 1926 г.
РСФСР	1 445	2 543	3 141	5 153	5 108
Украинская ССР	425	846	873	1 316	1 406
Белорусская ССР	–	120	258	295	300
ЗСФСР	37	26	78	112	244
Узбекская ССР	–	–	–	60	126
Туркменская ССР	10	11	11	6	6
Итого	1 917	3 546	4 361	6 942	7 190
Относительный рост, %	100	185	228	362	375

Общее число всех сотрудников Госстраха

Наименование правления	Год				
	1922	1923	1924	1925	на 1 октября 1926 г.
Главное правление	252	346	659	457	497
РСФСР	2 685	4 352	5 232	8 262	8 661
Украинская ССР	612	1 251	1 497	2 495	2 852
Белорусская ССР	–	184	317	383	412
ЗСФСР	75	68	139	298	440
Узбекская ССР	–	–	–	168	273
Туркменская ССР	68	69	68	32	82
Итого	3 692	6 270	7 912	12 095	13 217
Относительный рост, %	100	170	214	328	356

Условия вознаграждения агентуры сразу же были установлены в смешанной форме: наряду с твердым окладом существовали комиссионное вознаграждение и в некоторых случаях сделанная оплата. Такой метод оплаты был выбран в силу того, что развития личной инициативы и интенсивной работы можно было ожидать лишь при наличии значительных материальных стимулов. Смешанная форма заработка не понравилась агентам: комиссионная форма оплаты, составлявшая значительную долю общей суммы заработка, становилась препятствием для их вступления в профсоюз — а именно профсоюзы обеспечивали тогда социальное страхование сотрудников. В ответ на это с 1925 г. вся агентура в целом была включена в генеральный коллективный договор, заключаемый Госстрахом.

Самой трудной задачей агентов было развитие добровольного страхования. Для ее решения был создан институт субагентов — как физических лиц, так и учреждений (в основном это были банки, транспортные и экспедиторские предприятия), привлекаемых агентом к работе на условии комиссионной оплаты. Со всеми такими учреждениями заключались генеральные агентские договоры, причем их местные филиалы выполняли функции субагентов. Наиболее крупные сборы премий обеспечивал в то время Торгово-промышленный банк СССР (Промбанк). Персонал, набираемый для развития добровольного страхования, пополнял число «штатных аквизиторов» — эти сотрудники получали заработную плату, состояли в профсоюзе, но их главный заработок складывался из комиссионного вознаграждения, причем твердое жалование являлось как бы авансом, покрываемым заработанной комиссией.

Уже в 1924 г. Госстраху пришлось выйти за пределы Союза: прежде всего, в целях страховой охраны имущества, принадлежащего Союзу ССР, т. е. импортных и экспортных грузов. С этой целью к страховой работе были привлечены торгпредства в тех западноевропейских странах, с которыми СССР поддерживал торговые отношения. Встречавшиеся вначале затруднения по приему полисов Госстраха банками Западной Европы были устранены путем обмена их на сертификаты английской группы перестраховщиков. Кроме того, Госстрах начал операции на Западе через Черноморско-Балтийское генеральное страховое общество в Лондоне, в котором Госстраху принадлежало преобладающее участие. В странах Востока страховая работа Госстраха была поставлена более широко, чем на Западе. К концу 1926 г. имелись его специальные представительства в Персии, Маньчжурии и Монголии.

Органом, наблюдающим за развитием страхования в СССР, был Совет по делам страхования. Он был учрежден при Наркомфине декретом от 25 июля 1922 г. для содействия развитию страхового дела в республике и регулирования деятельности страховых организаций. Председателем Совета был народный комиссар финансов или член коллегии Наркомфина по его уполномочию. На Совет возлагалось рассмотрение общих правил страхования, тарифов и тарифных правил, планов обязательного страхования, законодательных предположений по страховому делу, общих мер к развитию

страхования, а также руководство превентивными мероприятиями, разрешение спорных вопросов, возникающих между Госстрахом и кооперативными страховыми организациями по перестрахованию. При наркомфинах союзных республик также были учреждены советы по делам страхования с аналогичными функциями.

Главное правление Госстраха находилось в составе Наркомфина СССР и действовало под его общим руководством. Председатель и члены Главного правления назначались народным комиссаром финансов. Общие правила страхования, тарифы по всем видам страхования, планы операций, а также другие постановления страхового Совета также утверждались Наркомфином. Таким образом, под его руководством, наблюдением и контролем происходила вся деятельность Госстраха.

Операции Госстраха в первые годы работы распадалась на две группы — обязательное и добровольное страхование. Обязательное страхование в свою очередь разделялось на два вида: абсолютно обязательное (окладное) и условно-обязательное (неокладное).

Окладное страхование распространялось как в сельских местностях, так и в городах на постройки, крупный скот (рогатый скот, лошади, верблюды) и посевы, принадлежащие частным физическим или юридическим лицам.

Окладное страхование в сельской местности производилось по определенным страховым суммам (нормам). Нормы эти определялись примерно в 1/3 стоимости среднего крестьянского двора, среднего урожая с десятины и средней стоимости животного, в зависимости от цен в данной местности. Начиная с 1924 г. окладные нормы и тарифы для каждой губернии утверждались на год в законодательном порядке. Объекты, подлежащие обязательному страхованию, регистрировались и считались застрахованными в размере установленных норм. Если же стоимость их оказывалась ниже этих норм, то страхование действовало в размере действительной стоимости. Страхование автоматически начиналось с 1 октября.

С 1924–1925 гг. обязательное страхование от огня было введено повсюду в СССР, за исключением далеких окраин. Страхование посевов от града и скота от падежа осуществлялось только в тех районах, где соответствующее решение принимали высшие местные органы власти. Несколько иначе проводилось окладное страхование от огня в городах. Здесь все частные строения индивидуально оценивались и страховались на сумму в 50 % их оценки, однако не выше 2,5 тыс. руб., при этом жилые строения стоимостью до 200 руб. и нежилые до 50 руб. страховались полностью.

Обязательное неокладное страхование распространялось на имущество, принадлежавшее государству или городам и передававшееся в пользование третьим ли-

цам на правах аренды. Кроме того, это страхование распространялось на имущество, служившее обеспечением банковских ссуд, — как правило, это было огневое страхование, хотя встречалось и транспортное.

Добровольное страхование распространялось на объекты, не подлежащие окладному страхованию, а также на дострахование объектов, застрахованных по окладному страхованию, до полной стоимости. Для облегчения дострахования были изданы упрощенные и льготные правила дополнительного страхования для сельских рисков. Кроме того, для страхования движимости от огня в городах были введены особые льготные правила.

Добровольное страхование распространялось на следующие виды операций:

- страхование от огня — в основном товаров, а также фабрик и заводов, принадлежащих государству;
- транспортное страхование, которое охватывало воздушные, сухопутные, речные и морские риски;
- страхование скота от падежа и посевов от градобития;
- страхование жизни, введенное с января 1924 г.;
- страхование гарантийное, введенное с марта 1925 г., — оно имело целью защиту работодателей от неправильных или небрежных действий их служащих;
- страхование от несчастных случаев, введенное с 1925 г.;
- автомобильное страхование, в том числе и гражданской ответственности, введенное с начала 1925 г.

Первоначально Госстрах принимал в перестрахование риски от трех действующих в СССР кооперативных страховых учреждений. В 1924–1925 гг. он начал принимать перестрахование также и от иностранных страховых организаций. Что же касается исходящего перестрахования, то оно сводилось главным образом к перестрахованию морских рисков преимущественно в Англии и Германии. Это перестрахование получило регулярный характер с марта 1924 г.

По сумме сбора огневое страхование занимало преобладающее место только в портфеле добровольного страхования (82,5 %) и в общем портфеле (65,7 %). В портфеле же окладного страхования на первое место выдвигалось страхование животных (46,8 %), и уже за ним следовало огневое страхование (38,7 %). В общей премии удельный вес добровольного и неокладного обязательного страхования примерно совпадал с весом обязательного окладного страхования. Однако если брать разбивку портфеля по страховым суммам, видно, что добровольное страхование доминировало по размеру ответственности Госстраха.

Огневому страхованию принадлежало преобладающее место как в портфеле добровольного страхования (91,6 %), так и в портфеле обязательного окладного страхования (70 %). В общем портфеле компании на него приходилось 87,4 % ответственности.



Сумма сбора по всему портфелю Госстраха за 1925–1926 гг.

Вид страхования	От огня, млн руб.	От града, млн руб.	Животных от смерти, млн руб.
Добровольное (с обязательным неокладным)	54,60	0,64	2,19
Обязательное окладное	25,58	9,63	30,94
Итого	80,18	10,27	33,13
Удельный вес в портфеле, %	65,7	7,6	20,3

Транспортное, млн руб.	Гарантийное, млн руб.	Личное, млн руб.	Всего, млн руб.
4,65	1,85	2,28	66,21
–	–	–	66,15
4,65	1,85	2,28	132,36
3,5	1,3	1,6	100

Общий портфель Госстраха по страховой сумме за 1925–1926 гг.

Вид страхования	От огня, млн руб.	От града, млн руб.	Животных от смерти, млн руб.
Добровольное (с обязательным неокладным)	21 769	40	38
Обязательное окладное	3 912	845	831
Итого	25 681	885	869
Удельный вес в портфеле, %	87	3	3

Транспортное, млн руб.	Гарантийное, млн руб.	Личное, млн руб.	Всего, млн руб.
1 713	190	83	23 833
–	–	–	5 588
1 713	190	83	29 421
6	0,7	0,3	100

Быстрое расширение операций сопровождалось относительным сокращением расходов на ведение дела.

Расходы на ведение дела в 1921–1926 гг.

Год	Общие расходы, руб.	Комиссия, руб.	Всего, руб.	Процент к премии
1921–1922	818 812	166 005	984 817	45,1
1922–1923	3 681 053	1 174 470	4 855 523	25
1923–1924	9 728 212	3 706 842	13 435 054	20,3
1924–1925	12 877 333	6 059 427	18 936 760	19,8
1925–1926	16 949 409	8 883 123	25 832 532	19,0
С включением льгот в 1925–1926 гг.				17,8

Эти расходы служили предметом подробного рассмотрения как Главного правления, так и контролирующих его органов. Весьма знаменательно все продолжающееся снижение процента расходов по отношению к премии. Надо признать, что в этом отношении Госстрах достиг весьма благоприятных результатов, так как процент расходов стал уже значительно ниже, чем у страховых предприятий дореволюционного времени.

Окладное обязательное страхование на государственном уровне решало две основные задачи. Во-первых, позволяло создать резервы для финансирования государственного долга и, во-вторых, служило поддержкой для беднейшего крестьянства. Дело в том, что для всех типов построек устанавливались одинаковые тарифы. Для наиболее дорогих домов, каменных, крытых железом, которые принадлежали состоятельным крестьянам, тариф был завышенным, а для плохих домов, принадлежащих бедноте, — заниженным. То же самое касалось и сельскохозяйственных животных: единый тариф обеспечивал поддержку беднейшим крестьянам, в чьих хозяйствах падеж скота был выше, чем в среднем по стране.

Дорогие дома страховались на треть их стоимости, тогда как плохие — на полную, это также поддерживало бедноту. Кроме того, 15 % наиболее бедных крестьян получали страхование от огня бесплатно, за счет раскладки их взносов на прочих плательщиков. Вообще надо отметить, что страховые премии, собираемые Госстрахом по обязательному страхованию, были относительно невелики и не превышали 0,75 % среднего дохода крестьянских хозяйств.

Через пять лет после организации Госстраха, по итогам 1926 г., охват объектов страхования окладным страхованием по Союзу достиг следующих величин:

- по страхованию от огня — свыше 90 % дворов;
- по страхованию крупного рогатого скота — свыше 85 % голов страхового возраста;
- по страхованию лошадей — свыше 75 % голов страхового возраста;
- по страхованию посевов от града — свыше 75 % посевной площади.

Число объектов, застрахованных по окладному страхованию

Операция	Год с указанием числа страхуемых объектов, млн				
	1922–1923	1923–1924	1924–1925	1925–1926	1926–1927
По страхованию от огня (дворов)	16,88	18,02	18,80	19,46	19,6
По страхованию от огня (городских владений)	1,17	1,24	1,24	1,28	1,33
По страхованию посевов от града (десятин)	41,91	49,81	53,40	60,36	66,5
По страхованию крупного рогатого скота (голов)	10,86	13,69	21,64	29,45	33,34
По страхованию лошадей (голов)	0,19	0,76	4,61	8,93	15,55

Сбор премии по окладному страхованию

Виды окладного страхования	Год			
	1922–1923	1923–1924	1924–1925	1925–1926
Страхование от огня, млн руб.	5,3	20,5	21,4	25,6
Процент к годовому итогу	60	52	50	39

Виды окладного страхования	Год			
	1922–1923	1923–1924	1924–1925	1925–1926
Страхование животных от смерти, млн руб.	1,8	10,2	15,5	31,0
Процент к годовому итогу	22	26	37	47
Страхование посевов от града, млн руб.	1,6	8,5	5,6	9,6
Процент к годовому итогу	18	22	13	14
Итого, млн руб.	8,7	39,2	42,5	66,2

Размер страховых сумм по окладному страхованию

Виды окладного страхования	Год		
	1923–1924	1924–1925	1925–1926
Страхование от огня (селения), млн руб.	1 700	2 777	3 045
Страхование от огня (города), млн руб.	559	826	867
Страхование посевов от града, млн руб.	577	691	845
Страхование крупного рогатого скота, млн руб.	228	411	554
Страхование лошадей, млн руб.	20	146	276
Страхование верблюдов, млн руб.	–	–	1
Итого, млн руб.	3 084	4 851	5 588

Страховые суммы по отдельным объектам страхования

Виды страхования	Год			
	1923–1924	1924–1925	1925–1926	1926–1927
Страхование от огня (на двор), руб.	94	148	157	179
Страхование посевов от града (на десятину), руб.	11,5	12,9	14,0	17,6
Страхование крупного рогатого скота (на голову), руб.	17,0	19,2	19,1	19,5
Страхование лошадей (на голову), руб.	26,0	31,0	31,0	31,5

Роль Госстраха в области проведения противопожарных мер первоначально не была предусмотрена, и только с изданием декрета Совнаркома от 15 мая 1922 г. был установлен порядок обязательного отчисления 20 % прибыли от страховых операций «всех действующих на территории РСФСР страховых учреждений, считая с 1 января 1922 г., на содержание местных пожарных организаций». Эти отчисления должны были передаваться в отделы местного хозяйства. По «ориентировочному» отчету в золотых рублях за первый операционный год прибыль по всем операциям Госстраха составила 373 799 руб., а отчисления от этой прибыли в доле, падающей на огневую превенцию и репрессию (90 % общего отчисления), составили сумму всего лишь в 67 тыс. руб. Последующими законодательными актами по инициативе Госстраха размер отчислений был повышен, и Госстрах был привлечен к активному участию в расходовании средств на противопожарные меры. За 1922–1923 гг. отчисления были установлены в размере 35 % от прибыли по окладному страхованию и 20 % по добровольному, а за последующие годы размер отчислений по окладному страхованию увеличен до 50 %. Указанные размеры отчислений нашли отражение в Положении о государственном страховании Союза ССР, утвержденном 18 сентября 1925 г.

Согласно статьям 54 и 59 Положения о государственном страховании, а также постановлениям Совнаркома СССР от 13 февраля 1925 г., Главным правлением Госстраха были сделаны отчисления из прибылей Госстраха на меры превенции и репрессии в области страхования сельскохозяйственных животных.

Расходы по видам страхования в 1922–1925 гг.

Вид страхования	Годы		
	1922–1923		
	Административные расходы, %	Комиссионные и премиальные расходы, %	Итого, %
От огня	11,6	5,9	17,5
От градобития	104,1	5,9	110,0
От падежа скота	157,8	9,9	167,7
Транспортное	8,0	10,6	18,6
Жизни и от несчастных случаев	–	–	–
Окладное	28,5	3,9	32,4
Добровольное и обязательное неокладное	11,5	6,9	18,4
Перестрахование	4,5	21,7	26,2
В среднем по всем видам страхования	19,1	5,9	25,0

	Годы					
	1923–1924			1924–1925		
	Административные расходы, %	Комиссионные и премиальные расходы, %	Итого, %	Административные расходы, %	Комиссионные и премиальные расходы, %	Итого, %
	9,8	7,8	17,6	9,5	7,3	16,8
	19,2	7,2	26,4	15,0	12,2	27,2
	17,7	7,1	24,8	11,2	10,3	21,5
	6,5	11,9	18,4	6,7	11,7	18,4
	134,4	13,3	147,7	35,0	18,0	53,0
	18,3	3,3	21,6	18,2	3,4	21,6
	9,8	8,4	18,2	9,9	8,1	18,0
	4,1	20,7	24,8	3,6	21,1	24,7
	14,7	5,6	20,3	13,5	6,3	19,8

Отчисления на меры превенции и репрессии в области страхования сельскохозяйственных животных в 1922–1926 гг.

Республика	Год и сумма отчислений, руб.			
	1922–1923	1923–1924	1924–1925	1925–1926
РСФСР	387 758	594 858	549 108	1 531 724
Украинская ССР	110 092	268 312	101 313	479 717
Белорусская ССР	23 302	28 585	11 385	63 272
ЗСФСР	–	35	10 372	10 407
Туркменская ССР	–	–	342	342
Узбекская ССР	–	–	1 049	1 049
Всего по СССР	521 152	891 790	673 569	2 086 511

Приведенные суммы составились не только из отчислений по операциям страхования животных, но и из части сумм, которые должны были идти на превентивные мероприятия по страхованию посевов от градобития, так как такого рода мероприятия отсутствуют.

Госстрах приступил к ведению операций с самыми ничтожными ресурсами: от прежних страховых организаций он не унаследовал никаких средств, а от правительства получил на первое время лишь 300 тыс. руб. дензнаками, их при высокой инфляции хватило лишь на расходы первых двух-трех месяцев. Позднее, в июле 1922 г., Госстраху был отпущен основной капитал в размере 5 млн руб. дензнаками и особый резервный — в размере 2,5 млн руб. золотом из запасов металлического фонда Наркомфина. В кассу Госстраха поступил, однако, лишь первый (основной) капитал, да и то не сразу, а частями, вследствие чего, несмотря на мероприятия по стабилизации его золотого содержания, к концу года он фигурировал на балансе лишь в размере 1,25 млн золотых рублей.

Если принять во внимание, что первые годы деятельности Госстраха совпали с чрезвычайно тяжелым состоянием денежного хозяйства, когда развивался процесс непрерывного обесценивания бумажного рубля, то легко понять, что указанные

правительственные ассигнования сыграли в деле его финансового развития самую незначительную роль. Действительным же рычагом этого развития послужил огромный и все возрастающий успех страховых операций.

Общие итоги прихода и расхода сумм по операциям за пять лет видны из приведенных ниже таблиц.

Общий приход премии за 1921–1926 гг.

Статья прихода	По отчетам					Итого за 5 лет, руб.
	1921–1922 гг., руб.	1922–1923 гг., руб.	1923–1924 гг., руб.	1924–1925 гг., руб.	1925–1926 гг., руб.	
Резервы премии к началу	–	481 618	3 774 928	11 733 988	24 138 867	40 129 401
Резервы убытков года	–	40 923	589 437	2 563 710	317 410	3 511 480
Премии по окладному страхованию	654 687	8 633 806	39 218 114	42 496 555	75 443 505	166 446 667
Премии по добровольному страхованию	1 554 090	10 488 892	25 471 813	51 212 481	66 211 401	154 938 677
Премии по принятому перестрахованию	47 330	457 109	1 437 867	1 991 126	3 419 284	7 352 716
Пеня за несвоевременный взнос	11 966	303 570	227 887	752 666	–	1 296 089
Процентный доход по капиталам	45 988	220 077	2 374 556	5 058 577	8 654 718	16 353 916
Возмещения от перестраховщиков	–	5 393	27 309	1 122 868	196 377	1 351 947
Итого	2 314 061	20 631 388	73 121 911	116 931 971	178 381 562	391 380 893

Общий расход сумм за 1921–1926 гг.

Статья расхода	По отчетам				По предварительному отчету	Итого за 5 лет, руб.
	1921–1922 гг., руб.	1922–1923 гг., руб.	1923–1924 гг., руб.	1924–1925 гг., руб.	1925–1926 гг., руб.	
Страховые выплаты:						
по окладному страхованию	133 429	924 252	20 719 919	41 189 485	48 233 390	111 200 475
по добровольному страхованию	23 504	519 656	2 341 783	10 433 483	18 429 460	31 747 866
по перестрахованию	3 170	25 669	59 349	416 655	1 242 572	1 747 415
Льготы и целевые возвраты страхователям	–	–	–	–	10 086 411	10 086 411
Общие расходы:						
административные	818 812	3 681 052	9 728 212	12 877 333	16 949 409	44 054 818
комиссии и другие расходы на привлечение страхования	166 005	1 174 472	3 706 842	6 059 428	8 883 123	19 989 870
Передано премий в перестрахование	–	27 152	276 442	1 569 815	538 479	2 411 888
Сомнительные дебиторы	–	–	–	571 279	1 366 482	1 937 761

Курсовые потери	313 724	2 130 496	6 968 302	–	–	9 412 522
Перечислено в основной капитал	–	162 060	–	–	–	162 060
Резервы премии	481 618	3 774 928	11 733 988	24 138 867	35 848 895	75 978 296
Прибыль	373 799	8 211 651	17 587 074	19 675 626	36 803 341	82 651 491
Итого	2 314 061	20 631 388	73 121 911	116 931 971	178 381 562	391 380 893

Обороты Госстраха увеличивались гигантскими шагами.

Сбор премии в 1921–1926 гг.

Год	Премия, руб.
1921–1922	2 182 549
1922–1923	19 579 807
1923–1924	66 127 795
1924–1925	95 700 162
1925–1926	135 786 721
Со включением льгот в 1925–1926 гг.	145 074 190

С другой стороны, в течение всего времени убыточность страховых операций оказывалась в среднем ниже ожидаемой, вследствие чего размеры страховых убытков были относительно невелики.

Страховые убытки в 1921–1926 гг.

Год	Убытки, руб.	Процент от премий	Убыточность от премии, %
1921–1922	160 103	7,1	9
1922–1923	1 469 576	7,5	8,8
1923–1924	23 121 051	35	38,7
1924–1925	52 039 623	54,4	59,4
1925–1926	67 905 422	46,8	54,8

Результаты операций в течение всего пятилетия были исключительно благоприятны для Госстраха.

Финансовые операции в 1921–1926 гг.

Год	Прибыль, руб.	Процент от сбора премии
1921–1922	373 799	16,6
1922–1923	8 211 651	41,9
1923–1924	17 587 074	26,6
1924–1925	19 675 626	20,5
1925–1926	36 803 341	25,4
1925–1926 за вычетом льгот		27,1

Распределение полученной прибыли

Статьи распределения прибыли	По отчетам					Итого за 5 лет, руб.
	1921–1922 гг., руб.	1922–1923 гг., руб.	1923–1924 гг., руб.	1924–1925 гг., руб.	1925–1926 гг., руб.	
В запасной капитал	186 899	4 034 745	8 793 538	11 689 237	18 401 670	43 106 089
В доход казны	56 070	1 071 828	1 247 901	2 337 847	2 919 239	7 632 885
На превенцию и репрессию	74 760	2 181 225	5 049 835	4 675 695	9 643 953	21 625 468
На рабочее жилищное строительство	–	567 327	1 871 851	3 506 771	4 378 859	10 324 808
На улучшение материального положения сотрудников	56 070	214 365	623 950	1 168 924	1 459 620	3 522 929
В распоряжение Совнаркома ЗСФСР	–	142 161	–	–	–	142 161
Итого	373 799	8 211 651	17 587 075	23 378 474	36 803 341	86 354 340
Покрыто убытков из запасного капитала	–	–	–	3 702 847	–	3 702 847
Итого	373 799	8 211 651	17 587 075	19 675 627	36 803 341	82 651 493

РАЗВИТИЕ СОВЕТСКОГО СТРАХОВАНИЯ В 1926–1932 гг.

В преддверии первой пятилетки в июне 1926 г. Центральный исполнительный комитет (ЦИК) и Совнарком СССР приняли постановление «О режиме экономии», согласно которому необходимо было сократить расходы на содержание управленческого аппарата. В связи с этим для удешевления страховых услуг, снижения расходов и оптимизации страховых операций Госстрах предпринял ряд мер. Были пересмотрены формы учета, информации, периодической и годовой отчетности. Для упрощения страхового дела изменилась система взаимоотношений между страховыми подразделениями, сократился объем оперативно-технических функций Главного и республиканских правлений для усиления их планово-организующей роли и развития самостоятельности местного страхового аппарата. Было отменено вознаграждение в виде танъемы, комиссионное вознаграждение снизилось с 10 до 5%. В результате общие расходы Госстраха по ведению дела (административные расходы плюс комиссионное вознаграждение) снизились с 17% в 1926–1927 гг. до 13,8% в 1927–1928 гг. и до 11,5% от сбора страховых платежей в 1928–1929 гг.

Изменение порядка проверки отчетности Госстраха произошло в 1928 г. Наркомфин СССР назначил постоянно действующую Центральную ревизионную комиссию, наркомфины союзных республик — ревизионные комиссии или инспекторов-ревизоров.

При участии Госстраха был налажен процесс обучения страховому делу. В 8-х и 9-х классах школы изучались основы организации страхования, принципы тарификации и т. п. В техникумах страхование преподавалось в течение двух лет. Для подготовки специалистов высшей квалификации были организованы отделения в Московском институте народного хозяйства им. Г. В. Плеханова, Московском промышленно-экономическом институте, Ленинградском политехническом институте и Харьковском институте народного хозяйства. Госстрах выплачивал студентам во время обучения стипендию, летом направлял на производственную практику. После окончания обучения молодые специалисты направлялись на работу в органы Госстраха.

Недостаточный охват страхованием промышленности (если пищевая промышленность была охвачена на 75–80%, кожевенная — на 70–75%, то топливная — на 7–9%, электротехническая — на 8–10%) не позволял экономике динамично разви-

ваться, поэтому необходимо было установить форму страхования, которая позволяла бы полностью охватить государственное имущество.

В 1927–1928 гг. Госстрах заключил генеральный договор с Высшим советом народного хозяйства (ВСНХ) СССР, согласно которому условия страхования государственной промышленности были значительно приближены к обязательному страхованию — предусматривалось страхование всего основного фонда (включая новое строительство) общесоюзной промышленности в полном объеме. ВСНХ СССР обязывался с 1 октября 1928 г. по 30 сентября 1930 г. добиться полного охвата страхованием основных фондов всех подведомственных ему предприятий и объединений. К 1929 г. страхование по генеральным полисам распространилось и на строительство.

В 1928 г. было введено страхование строений (гражданских и фабрично-заводских), сооружений, машин и оборудования предприятий по балансовой стоимости без учета износа взамен страхования по действительной с вычетом амортизации. Это позволило гражданам и предприятиям восстанавливать свое имущество на полученные по страховке средства, поскольку степень амортизации строений и оборудования была высокой и возмещения не хватало.

Заключение генерального договора с ВСНХ СССР позволило закрыть страховой отдел Промбанка СССР — весь страховой портфель перешел в Госстрах.

С 30 мая 1929 г. циркуляром Госстраха СССР устанавливались новые условия страхования имущества от огня — страховалась розничная торговля, сырье и продукция на складах. Ответственность Госстраха определялась в размере процента от всей фактической стоимости.

В соответствии с постановлением ЦИК и Совнаркома СССР от 4 сентября 1929 г. с 1 октября 1929 г. вводилось обязательное страхование имущества обобществленного сектора народного хозяйства. Страхованию подлежало имущество государственных организаций на хозрасчете, смешанных акционерных обществ, профессиональных и общественных организаций, госимущество, сданное в аренду, а также средства транспорта. Страхование импортных и экспортных грузов производилось в добровольном порядке. Все учреждения и предприятия, в обязательном порядке страховавшие строения, должны были застраховать крупный и мелкий рогатый скот, лошадей, верблюдов, мулов, ослов и свиней, начиная с шестимесячного возраста, а также посевы. Страховыми событиями считались пожары, удары тока, взрывы, наводнения, землетрясения, ливни, бури, град, обвалы, оползни.

В связи с введением обязательного страхования были ликвидированы все агентства при правлениях банков, а также прекращено действие договоров, заключенных Госстрахом с ВСНХ, Союзхлебом, акционерными обществами «Транспорт» и «Совторгфлот».

Однако обязательное страхование государственного имущества в первоначальном виде просуществовало всего 15 месяцев, а затем, с 1 января 1931 г., сферу

его применения значительно сузили, сохранив только для промышленных предприятий районного и сельского значения. Поскольку доходы государственного бюджета СССР возросли, за его счет стало возможно возмещать убытки, причиненные государственному имуществу, без взимания страховых платежей. Без взимания платежей возмещались убытки предприятий местной промышленности, социально-культурных учреждений, смешанных акционерных обществ, организаций потребительской кооперации. С взиманием платежей страховалось имущество профессиональных, общественных организаций, жилищной кооперации, государственных, домовых и дачных трестов, а также госимущество, сданное в аренду частным лицам.

Несмотря на некоторое уменьшение объемов страхования государственного имущества, набирало обороты страхование крестьянских хозяйств и колхозов.

В 1928–1929 гг. были изменены нормы ответственности по страхованию от огня. Ранее они являлись твердыми, т. е. страховое обеспечение не зависело от действительной стоимости имущества: так, малоимущие дворы имели страховое обеспечение 55–80%, а середняцкие — не более 25–30% оценочной стоимости построек, что не предоставляло достаточного страхового возмещения. Средний размер обеспечения на один двор вырос с 203 руб. в 1927–1928 гг. до 302 руб. в 1928–1929 гг. За счет повышения норм для более состоятельных слоев общества увеличивались страховые платежи, что способствовало накоплению страховых резервных фондов.

По страхованию посевов, скота и лошадей нормы обеспечения были не ниже 35% средней стоимости застрахованного имущества. С увеличением норм по обязательному окладному страхованию сокращалось добровольное страхование. Так, в 1929 г. прекратилось добровольное страхование животных в частном секторе.

Дальнейшему развитию страхования способствовало расширение зон ответственности Госстраха по окладному страхованию — был дополнен список стихийных бедствий, ущерб от которых подлежал возмещению. В 1928–1929 гг. в пяти округах Украинской ССР и трех губерниях РСФСР было введено обязательное страхование посевов от вымочек и вымерзания.

Также в 1928 г. было введено обязательное окладное страхование морских лодочных судов (с оснасткой), а также граждан и организаций от огня на берегу и от опасностей во время плавания и стоянок.

Однако активному росту сельского страхования мешала система тарифов, которая была неэффективной. Так, убытки по страхованию крупного рогатого скота возмещались за счет прибыли по страхованию от огня. Добровольное страхование посевов и животных было убыточным. С 1922 по 1926 г. убытки по обязательному окладному страхованию рогатого скота и лошадей составили 4,9 млн руб., в 1927 г. — 10,5 млн руб., в 1928 г. — 14,1 млн руб. Необходимо было увеличивать запасные фонды — на восьмом году работы Госстраха на селе запасный фонд по обязательному окладному страхованию составлял всего 2 млн руб. при сборах в 1928–1929 гг. в 139 млн руб.

и при ответственности Госстраха за застрахованное крестьянское имущество в общей сумме свыше 10 млрд руб. В 1929 г. Совнарком СССР постановил, что недопустимо покрытие убытков по сельскому страхованию за счет прибылей по городскому и промышленному, а также принял решение о построении системы сельского страхования на безубыточных тарифах.

В 1928–1929 гг. запасные фонды были распределены на обобщественный и частный секторы вместо деления на окладное и добровольное страхование. Из 70,5 млн руб. запасного фонда, образованного до 1929 г. по всем видам страхования (кроме окладного), на обобщественный сектор приходилось 66,8 млн руб. (94,9%), на частный — 3,1 млн руб. (4,3%) и на личное страхование — 0,6 млн руб. (0,8%). Таким образом, запасные фонды Госстраха были накоплены в основном по страхованию государственного имущества. Тарифы на страхование госимущества неоднократно снижались, и в связи с этим в 1929 г. были в 2,5 раза ниже дореволюционных тарифов. Убыточность данного вида и расходы на ведение дела сокращались, прибыль Госстраха росла.

Начиная с 1926 г. обсуждался вопрос о внедрении дифференцированных тарифных ставок на селе — в соответствии с экономической мощностью и доходностью крестьянских хозяйств, однако классовый тариф был введен только в 1930 г.

Государство было заинтересовано в упрочнении финансового положения колхозов в целях поддержки существующего общественного строя, для этого возникла необходимость обеспечить их страхованием. Колхозное имущество делилось на два вида: обобщественное (посевы, скот и орудия производства) и необобщественное (строения).

Постановлением от 4 сентября 1929 г. было введено обязательное страхование всего обобщественного колхозного имущества, эта функция возлагалась на Коопстрахсоюз. Госстраху отводилось добровольное страхование личной собственности (необобщественной части имущества). Однако наличие двух страховщиков не обеспечивало должной страховой защиты, затрудняло планирование

и исключало переложение средств в случае необходимости, поэтому постановлением ЦИК и Совнаркома от 23 марта 1930 г. страхование колхозов перешло в Госстрах, а взаимные кооперативные страховые организации ликвидировались.

Развитию колхозного страхования способствовало введение с 1 октября 1930 г. дифференциации по социальному признаку: колхозы, единоличные трудовые хозяйства и кулацкие хозяйства. Для колхозов были предоставлены скидки по сравнению с единоличными хозяйствами: тарифы по всем видам страхования в среднем ниже на

Бланк филиала Госстраха в Персии, 1928 г.



30–35%, увеличены размеры страхового возмещения по некоторым видам страхования. Обязательное страхование теперь стало распространяться на сельскохозяйственный инвентарь, механизированный транспорт, семенные запасы, мелких животных (овец, коз, свиней). Экономически слабые колхозы частично или полностью освобождались от страховых платежей.

Далее дифференциация усилилась — для колхозников тарифы снизили, для кулацких хозяйств повысили. Кроме того, с 1929–1930 гг. кулаки получили отказ в выдаче страхового возмещения в районах сплошной коллективизации, был введен ряд ограничений и в других районах.

Введение классового тарифа привело к желаемому результату — колхозы, которые в 1932 г. составляли 60% крестьянских хозяйств, платили всего 31% от общей суммы страховых платежей, имея при этом достаточную защиту.

Кроме того, для развития сельского страхования в колхозах были существенно расширены условия страхования. В 1931 г. для них была увеличена страховая ответственность: посе- вы страховались от засухи наряду с другими стихийными бедствиями, постройки и инвентарь — от наводнений, ураганов, землетрясений, ливней. Рост числа страху- емых рисков не повлек за собой удорожание страховой премии. В 1932 г. в местностях, где страховали посе- вы от града, ввели страхование от огня и других бедствий. Осуществлялось также страхование некоторых техниче- ских и специальных культур от неурожая, был понижен начальный страховой возраст крупного рогатого скота, а также снижены тарифы по страхованию скота на товарных фермах.

В 1931 г. был отменен твердый льготный фонд, в пределах которого предоставлялись скидки колхозам и бедняцким хозяйствам, в связи с не- равномерностью его использования. Вместо этого были закреплены признаки, по ко- торым маломощные колхозы и бедняцкие хозяйства освобождались полностью или частично от страховых платежей. Размер такого льготного фонда не ограничивался.

Постановлением Совета труда и обороны от 1931 г. устанавливались средние нормы страхового обеспечения и тарифные ставки для каждой союзной республики в целом. Дальнейшая дифференциация норм и тарифов внутри республики или обла- сти проводилась так, чтобы общая сумма платежей, установленная Главным управ- лением Госстраха СССР, оставалась неизменной.

Следующей задачей советского государства был подъем сельского хозяйства и повышение урожайности. Страхование должно было оказывать финансовую под- держку, защищать от стихийных бедствий, неурожая и т. п. 14 июня 1932 г. вышло по-

становление Совета труда и обороны об окладном страховании на 1933 г., где уста- навливались 30%-я скидка со страхового платежа на весь скот, льготные условия для страхования технических и специальных культур, животных, посевов, что позволило освоить новые посевные площади, а также сельскохозяйственные культуры.

Наряду с усилением страховой защиты для колхозов государство поддержива- ло хозяйства граждан, активно участвовавших в коллективизации. Коллективизация вызвала конфликты на селе. Участились поджоги, гибли посе- вы и сельскохозяйствен- ные животные. ЦИК и Совнарком СССР 16 ноября 1929 г. выпустили постановление «Об оказании помощи лицам и хозяйствам, пострадавшим от кулацкого насилия», со- гласно которому Госстрах полностью возмещал убытки лицам, ведущим борьбу с кула- чеством и пострадавшим от его действий, без взимания страховых платежей. На этой почве начались злоупотребления: мошенники оформляли фиктивные акты и справки об убытках, чтобы незаконно получить страховое вознаграждение. Госстрах всячески боролся с мошенническими действиями, поощряя раскрытие подложных страховых случаев премированием в размере 25% от суммы незаконно полученного вознаграждения.

В ходе борьбы за коллективизацию сельского хозяйства кулаки были объявле- ны врагами народа. В районах сплошной коллективизации кулацкие хозяйства были лишены окладного страхового обеспечения, а с 3 февраля 1931 г. для них было отме- нено и добровольное страхование.

Наряду со страхованием колхозов Госстрах недолгое время занимался спе- цифическими видами страхования. Одним из таких видов было гарантийное стра- хование, сущность которого заключалась в возмещении ущерба, причиненного предприятиям и организациям служащими, которым вверялись материальные или денежные ценности. До 1924 г. данное страхование проводилось артелями ответ- ственного труда (АОТ), которые обслуживали банковскую сеть, а также товарные операции государственных и кооперативных организаций. Декретом Совнаркома СССР от 16 декабря 1924 г. «О государственном гарантийном страховании» этим сег- ментом страхования занялся Госстрах. Монополия государственного страхования для данного вида не существовала, поэтому артели вели конкурентную борьбу, бес- контрольно снижая тарифы, не заботясь о резервах, капиталах и запасных фондах. Ввиду такой дискредитации страхования постановлением 1927 г. АОТ были ликви- дированы. Организации, ранее ими застрахованные, перешли в Госстрах. Были за- ключены генеральные договоры практически со всеми всесоюзными организация- ми, которые занимались кассовыми и товарно-складскими операциями: Госбанком, Промбанком, сберегательными кассами, синдикатами, акционерными обществами, железными дорогами и т. п.

Благодаря упрощению правил страхования и 40%-му снижению тарифов в 1929–1930 гг. гарантийным страхованием были почти полностью охвачены кредитно-



банковские учреждения, железнодорожный и водный транспорт, промышленность и государственная торговля (склады). Несмотря на положительный первоначальный эффект и улучшение хозяйства, со временем гарантийное страхование начало приносить убытки. Хозяева ослабили контроль за имуществом, поскольку знали, что Госстрах в любом случае возместит ущерб. Большое число убытков возникало из-за растрат, хищений и небрежных действий. Так, в РСФСР более 80 % убытков приходилось на суммы до 500 руб. и всего 3 % — на убытки свыше 5 тыс. руб.

Постановлением Совнаркома СССР от 22 июля 1930 г. гарантийное страхование было прекращено.

Еще одним специфическим видом страхования было страхование облигаций государственных займов от выхода в тираж, введенное постановлением Совнаркома СССР от 24 октября 1927 г. Страхование займов компенсировало убыток, т. е. разницу между биржевой ценой на день после тиража и номинальной стоимостью, которая являлась страховой суммой. Страховая сумма определялась соглашением сторон в момент заключения договора страхования, но не превышала установленного Наркомфином СССР предела для данного тиража. Страхование заключалось на основе письменного или устного заявления страхователя и только на очередной тираж, страховая ответственность начиналась после уплаты премии. Благодаря этому виду страхования держатели займа не стремились к продаже облигаций до наступления тиража, что должно было способствовать устойчивости курса займа.

В 1927 г. Госстрах начал проводить операции по новому упрощенному виду страхования жизни, получившему название крестьянского: страхование производилось без медицинского осмотра, страховые суммы, сроки и платежи были одинаковыми, полисы выдавались на местах. Можно было застраховаться по нескольким полисам, но не более чем по шести. Крестьяне составляли 72,5 % от общего количества застрахованных по этому виду страхования, рабочие — 5,1 %, служащие — 15,2 %, кустари и ремесленники — 1,6 %, прочие — 5,6 %.

Динамично развивалось страхование от несчастных случаев. В 1925–1926 гг. по данному виду страхования было выдано 6 802 полиса, а в 1928–1929 гг. — уже 100 138. К страхованию от несчастных случаев прибегали главным образом лесники, строительные рабочие, работники милиции.

Среди населения наибольшее распространение получило смешанное страхование, которое давало три вида обеспечения: на случай дожития до определенного возраста, на случай смерти ранее достижения этого возраста и на случай инвалидности, происшедшей вследствие несчастного случая. Для популяризации данного вида был снижен страховой тариф.

Полисы личного страхования могли выдавать только республиканские правления Госстраха и некоторые областные конторы (Московская, Ленинградская, Уральская).

В 1928 г. было заключено соглашение о сотрудничестве Госстраха и гострудсберкассы — предшественников Сбербанка России, в соответствии с которым гострудсберкассы под контролем Госстраха производили операции по личному страхованию.

В июле 1929 г. было введено коллективное страхование на случай смерти членов касс взаимопомощи, которое осуществлялось без предварительного медицинского осмотра на страховую сумму до тысячи рублей. Однако страхование заключалось только при условии страхования не менее трех четвертей от числа членов кассы. На 1 октября 1929 г. было выдано более 32 тыс. полисов по данному виду. С 1930 г. страхование стало распространяться и на других рабочих и служащих предприятий.

Для рационализации организационной структуры Госстраха были проведены некоторые преобразования. Учет имущества и сбор платежей обязательного окладного страхования были переданы районным исполкомам. В июле

1929 г. Совнарком РСФСР предоставил финансовым отделам райисполкомов право ликвидировать убытки и начислять оклад страховых платежей. Был создан штат страховых инспекторов, которые инструктировали работников райисполкомов относительно выполнения операций по окладному страхованию, оценке и ликвидации убытков по окладному страхованию, превышающих лимиты, и всех убытков по добровольному страхованию.

Для приближения страхования к населению и увеличения заинтересованности местных органов власти в улучшении его организации постановлением ЦИК и Совнаркома СССР от 13 июня 1930 г. вся страховая работа в сельских местностях передавалась из районных органов Госстраха в районные исполкомы Советов (финансовые отделы). Все расходы по ведению дела производились за счет Госстраха, значительные убытки, превышающие определенный лимит, возмещались вышестоящими органами Госстраха. Союзным республикам, в которых райисполкомы не были готовы к страховой работе, предоставлялось право в течение года сохранить районные органы Госстраха.

12 декабря 1930 г. Наркомфин СССР утвердил Положение об организации работы по государственному страхованию, согласно которому районные и городские исполкомы Советов несли ответственность за организацию страхового дела, подбор специалистов, реализацию директив Госстраха, четкое осуществление всех необходимых страховых операций, а также перевод всех страховых сумм на текущие счета органов Госстраха. Реорганизация Госстраха завершалась постановлением ЦИК и Совнаркома от 3 февраля 1931 г. «Об изменениях в государственном страховании». Главное правление Госстраха, республиканские правления, краевые и областные конторы были ликвидированы; операции по личному страхованию переданы Главно-

Фотография с места гибели автомобиля, застрахованного Госстрахом, Персия. 1935 г.



му управлению государственных трудовых сберегательных касс и государственного кредита, по внешнему страхованию — вновь образованному Правлению Госстраха. Все операции по внутреннему страхованию осуществлял Наркомфин СССР. Основные принципы государственного страхования — монополия и хозяйственный расчет — сохранялись во всех звеньях. Основной страховой фонд оставался единым для всего государственного страхования. Операции проводились в соответствии с общесоюзным законодательством, которое утверждал Наркомфин СССР. Кроме того, Наркомфин осуществлял общее руководство и надзор за деятельностью всех органов государственного страхования. Постановлением ЦИК и Совнаркома СССР от 23 апреля 1931 г. резервные капиталы всех государственных предприятий, кроме кредитных учреждений и Госстраха, были упразднены. В связи с этим резервные фонды и резерв взносов по страхованию жизни помещались в облигации государственных внутренних займов.

В конце двадцатых годов Госстрах СССР активно выходит на страховые рынки соседних государств. Помимо перестраховочных отношений с крупнейшими западными страховыми компаниями, Госстрах открывает ряд филиалов, занимающихся страхованием интересов Советского Союза и местного населения на этих территориях. Из филиалов Госстраха наиболее активно действовали представительства в Персии, Китае и Монголии.

Расходы на ведение дела в 1927–1932 гг.

Годы	Административно-хозяйственные расходы, тыс. руб.	За сбор оклада, тыс. руб.	Комиссия по добровольному страхованию, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.	Процент к сбору премии
1927–1928	18 932,8	4 247,2	6 117,7	29 297,7	13,8
1928–1929	19 730,7	4 684,9	6 452,9	30 868,5	11,5
1929–1930	20 566	5 406,6	2 978,2	28 950,8	7,8
1931	13 733,5	2 477,5	84,6	16 295,6	5
1932	13 550,9	5 043,7	188,6	18 783,2	3,8

Общая динамика премий и выплат за 1921–1932 гг.

Год	Премии, млн руб.	Выплаты, млн руб.
1921–1922	2,3	0,2
1922–1923	19,6	1,5
1923–1924	66,1	23,1
1924–1925	95,7	52,1
1925–1926	145,1	67,9
1926–1927	167,6	88,6
1927–1928	211,7	120,9
1928–1929	267,9	213,7
1929–1930	378,6	211,1
1931	501,1	256,8
1932	679,4	371,7

Динамика сборов страховых платежей по отдельным видам страхования в 1926–1932 гг.

Вид страхования	Год, млн руб.	
	1926–1927	1927–1928
Обязательное и окладное страхование:		
сельских хозяйств от огня и других опасностей	27,7	28,7
сельскохозяйственных культур от градобития, вымочек, вымерзания	12,9	17,0
сельскохозяйственных животных (крупный рогатый скот, лошади, мелкий скот)	42,4	63,3
ловецких судов и орудий лова	–	0,02
Окладное страхование всего	83	109,02
Прочее обязательное страхование		
Страхование обобщественного сектора	–	–
Добровольное страхование:		
обобщественного сектора	–	–
частного сектора, в том числе:	–	–
– от огня	62,5	15,9

Вид страхования	Год, млн руб.			
	1928–1929	1929–1930	1931	1932
сельских хозяйств от огня и других опасностей	42,2	–	133,5	231,0
сельскохозяйственных культур от градобития, вымочек, вымерзания	29,5	–	155,8	235,6
сельскохозяйственных животных (крупный рогатый скот, лошади, мелкий скот)	75,1	–	172,5	166,2
ловецких судов и орудий лова	0,1	–	0,2	0,4
Окладное страхование всего	146,9	215,9	462	633,2
Прочее обязательное страхование				
Страхование обобщественного сектора	–	–	35,2	38,1
Добровольное страхование:				
обобщественного сектора	75,3	–	1,2	0,9
частного сектора, в том числе:	40,7	–	2,8	3,6
– от огня	21,7	–	–	отменено

Динамика сборов страховых платежей по отдельным видам страхования в 1926–1932 гг.

– сельскохозяйственных культур от градобития и прочих опасностей	1,3	3,2
– животных	4,3	8,8
– транспорта и каско	7,4	7,3
– облигаций выигрышных займов	–	0,3
Личное страхование всего, в том числе:	4,0	6,7
– жизни	3,6	5,7
– от несчастных случаев	0,3	1,0
Гарантийное	4,8	7,3
Добровольное страхование, всего	88,2	56,2
Всего по всем операциям	171,2	165,22

8,2	–	–	отменено
12,1	–	–	отменено
10,6	–	–	–
0,7	–	0,1	–
10,8	–	–	–
8,9	–	–	–
1,7	–	–	–
9,8	–	отменено	отменено
200,5	162,8	4,1	4,5
347,4	378,7	501,3	675,8

СТРАХОВАНИЕ В СССР В 1933–1937 гг.

Задачи реорганизации страхования, осуществленной в 1931 г., не были реализованы в полной мере. Роль страхования была недооценена, в связи с чем ему не уделялось должного внимания, в частности, отсутствовал адекватный контроль над таким важнейшим элементом, как выплата возмещений. В результате страдали как прибыльность отрасли, так и отношение населения к страхованию. Кроме того, недостаток контроля потенциально мог привести к различным нарушениям.

Уже сами правила страхования существенно расширяли круг ситуаций, когда страхователь мог получить возмещение. Например, возмещение за смерть животного могло быть получено вне зависимости от причины события — требовались только правильно оформленные документы. Безусловно, подобные пробелы в контроле не способствовали бережному отношению к имуществу, отсутствовало также четкое распределение функций и ответственности за сам процесс работы по выплате возмещений.

Данные нарушения на рубеже 1932–1933 гг. стали окончательно очевидны органам власти, что и было отражено в специальном постановлении Центрального комитета Всесоюзной коммунистической партии большевиков (ЦК ВКП(б)) от 8 марта 1933 г. Постановление фактически подтверждало тот факт, что страхование из инструмента борьбы с убытками от различных рисков часто превращается в инструмент получения незаконного дохода. В то же время органы власти стремились вернуть страхование в русло его основной задачи — укрепления народного хозяйства. Это требовало очередных серьезных мер по управлению отраслью, а в первую очередь необходимо было уделять пристальное внимание ее повседневной работе.

Постановление ЦК ВКП(б) от 8 марта 1933 г. упраздняло правила, допускаявшие чрезмерно широкие трактовки страховых случаев, и требовало разработать новые регламенты, методы работы, инструкции о порядке определения ущерба и об оплате убытков по отдельным видам страхования. Также было проведено реформирование управления отраслью — вновь создано самостоятельное централизованное хозяйственное Главное управление государственного страхования СССР (Госстрах) при Наркомфине СССР. В 1934 г. Госстраху передали дела личного страхования, в 1936 г.

произошло объединение с Правлением Госстраха, которое в 1931 г. было организовано для целей внешнеторгового страхования.

Выделение страхования в отдельный аппарат стало большим стимулом для развития отрасли. При районных органах власти были организованы районные страховые комиссии, а при местных — сельские страховые комиссии. В функции последних входило составление актов при небольших пожарах и единичных случаях гибели животных. Районные страховые комиссии, в свою очередь, составляли акты при массовой гибели животных, повреждении стихийными бедствиями посевов, при крупных пожарах и прочих несчастьях; также районные комиссии утверждали к оплате все акты, включая составленные локальными органами управления. При этом для определения объема убытков обязательным было привлечение профильного специалиста.

28 мая 1933 г. были утверждены новые правила обязательного окладного страхования. Главное нововведение — страховое возмещение можно было получить

только в том случае, если ущерб произошел не по вине страхователя, в противном случае вместо возмещения его ждало привлечение к ответственности.

Однако новые правила четко фиксировали, что в случае правомерного требования компенсации ущерба Госстрах нес полную ответственность за сроки и полноту выплат. Кроме того, на колхозы и колхозников-единоличников возлагалась обязанность следить за сохранностью страхуемого имущества; для контроля за состоянием имущества привлекались страховые инспекторы.

Одним из важнейших событий являлась очередная модификация в 1933 г. системы финансирования предупредительных мероприятий, которая стала естественным продолжением нововведения 1931 г., когда процент отчислений начали начислять не на прибыль, а на объем сборов. В 1933 г. было решено централизовать средства в особые целевые фонды, для них отдельно устанавливались порядок и цели, на которые можно было тратить деньги. Неправомерное использование средств влекло уголовную ответственность, при этом предупредительные фонды являлись дополнительным источником финансов для соответствующих мероприятий, а не их заменителем. Госстрах не только перечислял деньги организациям, проводящим предупредительные мероприятия, но и контролировал их использование.

Дальнейшие изменения в страховании привнес Закон об обязательном окладном страховании на 1934 г. Например, платежи по страхованию посевов начислялись по плановой, а не фактической площади, сверхплановые посевы страховались бесплатно. Размеры ответственности Госстраха по страхованию строений колхозов и колхозников были увеличены. Кроме того, новый закон расширял перечень страху-

Реклама коллективного страхования жизни. 1937 г.



емого инвентаря, запасов, материалов с исключительно сложных категорий до массовых видов подобного имущества. При этом в окладное включалось страхование ловецких судов и орудий лова, ранее относившееся к отдельным правилам и нормам регулирования.

Изменения, проведенные в страховании, оказали серьезное влияние на обязательное окладное страхование. В 1934 г. 200 тыс. колхозов и около 25 млн дворов колхозников и единоличников застраховали свои строения. Поступления от платежей по договорам увеличились в этом же году более чем на 20 % по сравнению с 1933 г. за счет роста проникновения услуги и повышения объема ответственности. В 1935 г. были одобрены также меры по содействию садоводству и виноградарству, заключавшиеся в введении дополнительного страхования урожая от вымерзания и наводнения. Для

колхозов нововведение действовало по всей стране, для индивидуальных хозяйств — в Закавказье, Узбекской, Туркменской и Таджикской республиках, Крымской АССР. Страхование технических и специальных культур от неурожая упразднялось, и вместо него было утверждено страхование от стихийных бедствий, вредителей и болезней растений.

С целью поддержать развитие кормовых культур было введено страхование семенников красного клевера от засухи и вымерзания, проводившееся безвозмездно. Для стимулирования животноводства были также модифицированы правила страхования животных: так, был понижен страховой возраст животных, молодежь страховалась бесплатно при страховой сумме, составляющей половину от таковой у взрослого животного. Важно отметить, что до этого молодежь не подлежал страхованию.

Поскольку колхозы и индивидуальные хозяйства стабильно развивались и накапливали имущественную базу, возникла необходимость вводить дополнительные меры по страхованию наработанного. Обязательное окладное страхование обеспечивало покрытие лишь частично, поэтому отрасль нуждалась в развитии системы добровольных видов в дополнение к обязательным. Во-первых, часто инвентарные оценки, используемые для окладного страхования, были в разы ниже действительных. В результате выплаты возмещения не могли полностью компенсировать понесенный ущерб. Кроме того, рост капитального строительства, поголовья животных, площадей сельхозугодий требовал возможности превентивных мер защиты.

Назревшая необходимость привела к тому, что в 1934 г. было введено добровольное сверхокладное страхование построек, инвентаря, животных, принадлежавших как колхозам, так и индивидуальным хозяйствам. Имущество колхозов (кроме орудий лова) могло страховаться выше инвентарной оценки в пределах разницы меж-

ду нею и действительной стоимостью. Одновременно предлагались различные льготы. Например, можно было применять тарифы окладного страхования и при заключении добровольных договоров, несмотря на то что тарифы по последним были выше. Также допускалась рассрочка оплаты по следующей схеме: 50 % — при заключении договора и оставшиеся 50 % — через два месяца. Действовали скидки, аналогичные существовавшим в рамках обязательного окладного страхования. В рамках добровольного страхования животных имелись два варианта: первый предусматривал страхование сверх окладных норм, второй давал возможность страховать животных, не застрахованных по окладному виду, а также птиц и пчел.

С 1934 г. союзным, автономным республиканским и краевым органам регулирования были предоставлены расширенные права. В частности, правительства республик могли увеличивать объемы ответственности по страхованию сельскохозяйственных культур от градобития, вымочек и вымерзания до 10 %. Колхозы с растущим поголовьем скота могли получать скидки до 25 %, а в случае поддержания эффективных противопожарных мер скидки составляли до 50 %. Тарифы для колхозов были выгоднее, нежели для единоличников.

С 1934 г. отчисления по обязательному окладному страхованию выросли до 15 %, тогда как ранее норма составляла 10 %. Для того чтобы усилить контроль за целевым использованием средств, позднее, в 1936 г., было предложено проводить детальную проверку расходов на предупредительные меры за счет средств Госстраха при ревизии исполнения бюджетов.

В 1935 г. была увеличена сфера действия добровольного страхования: Госстрах получил право осуществлять добровольное сверхокладное страхование, во-первых, посевов специальных и технических культур, урожая садов, виноградников, огородов и бахчей, а во-вторых, животных без ограничения возраста. При этом по страхованию животных были снижены тарифы и установлены различные льготы, суммарный объем которых мог достигать, но не превышать 50 % от суммы платежа.

Добровольное страхование не сразу стало приобретать популярность, во многом из-за недостаточно активной информационной работы с населением, которому нужно было объяснить все преимущества новой системы. Так, согласно данным статистики, в 1935 г. в добровольном порядке в колхозах было застраховано 18,2 % лошадей, 10,6 % крупного рогатого скота, 5 % овец, коз и свиней и менее 1 % крупного рогатого скота в хозяйствах граждан.

Закон об обязательном страховании от 1934 г. отменил ранее существовавшую систему скидок с платежей по окладному страхованию для маломощных колхозов — они стали предоставляться только наиболее успешным хозяйствам, показывающим максимальные результаты. В августе 1935 г. действие Закона об обязательном окладном страховании было продлено до 1936 г., позже — и на 1937 г. В конце 1937 г. были установлены льготы переселенцам, которые освобождались от долга по неуплаченным



платежам на месте первоначального пребывания, а также получали освобождение от новых платежей на новом месте в течение 2–10 лет. При этом в случае стихийных бедствий хозяйство получало компенсацию согласно закону и тарифам.

В сентябре 1936 г. было введено добровольное индивидуальное страхование жизни на случай смерти и дожития без ограничения страховой суммы. Оно было призвано устранить ряд недостатков коллективного страхования жизни, которые ограничивали его полезность для страхователей. Таковыми являлись, например, лимиты по объему ответственности на человека.

В этом же году в сферу ответственности Госстраха попало обязательное страхование пассажиров от несчастных случаев, которое было введено в 1931 г., при этом к железнодорожным видам транспорта применялся формат прямой оплаты между Наркоматом путей сообщения и Главным управлением Госстраха. В прочих случаях оплата производилась между местными транспортными организациями и страховыми инспекциями.

В конце 1936 г. Госстрах получил право создавать в городах и районах сеть страховых агентов, которые подчинялись бы городским и районным страховым инспекциям и могли бы получать за свою работу комиссионное вознаграждение. Соответственно, районные инспекторы были переориентированы на организацию работы страховых агентов, в чьи обязанности вменялся как поиск страхователей и разъяснительная работа с ними, так и оформление документов со сбором платежей.

Несмотря на ограничения, к 1937 г. значительное распространение получило коллективное страхование жизни, которым было охвачено около 10 млн граждан. Постепенно норма участия работников коллектива для заключения договора снижалась. По первым нормам требовалось охватить 75 % сотрудников, а к 1938 г. эти нормы сократились до 40 %. В свою очередь норма ответственности на одного человека, наоборот, повышалась при сохранении размера платежа.

В результате, поскольку страховать предпочитали немолодые люди, а снижение нормы участия привело к тому, что молодые люди могли не страховать, доля пожилых сотрудников существенно выросла, и страхование стало убыточным. Впрочем, данная причина была не единственной.

Хотя формально страхование жизни было добровольным, механизм его оплаты был неоднозначным. В частности, до 1933 г. оплата договора производилась в порядке удержания суммы из заработной платы, что могло приводить к нарушению права гражданина на добровольность страхования. В середине 1933 г. подобную практику запретили, вместо этого была отмечена важность информационной работы в отношении популяризации страхования жизни. Чтобы предоставить гражданам более гибкие возможности для страхования жизни, стимулируя его развитие без нарушения принципа добровольности платежей, в 1936 г. было введено добровольное страхование жизни на случай смерти и дожития без ограничения страховой суммы.

Начиная с 1937 г. резервы на предупредительные меры, поступающие от окладного страхования, стали включаться в местные бюджеты как часть дохода, однако на указанную статью накладывалось ограничение: деньги могли идти только на строительство и капитальный ремонт ветеринарных учреждений, противопожарных строений, подготовку и премирование пожарных и ряд прочих мероприятий. Данные меры приводили к снижению потерь от пожаров и прочих бедствий, тем не менее Госстрах не прекращал предпринимать усилия по предупреждению ущерба. В период с 1935 по 1937 г. финансирование на эти цели было увеличено более чем в 4,5 раза по сравнению с периодом с 1921 по 1930 г. За три года, с 1935-го по 1937-й, за счет отчислений от страховых премий было построено и отремонтировано огромное количество важных объектов, в том числе около 13 тыс. пожарных сараев и депо, свыше 4 тыс. ветеринарных лечебниц и амбулаторий, более тысячи новых черепичных заводов.

Как уже отмечалось, Госстрах четко следил за тем, чтобы средства от страхования использовались по назначению. С целью контроля средств, причитающихся колхозам за ущерб имуществу, деньги переводились на целевые счета. Возмещения по ущербу основным средствам переводились в фонды колхозов на счета капитальных вложений в Сельхозбанке, откуда потом велась оплата по счетам за вновь приобретаемое имущество.

Подобный принцип работал и в отношении строений не только в сельской, но и в городской местности. По оборотным средствам возмещение переводилось на текущий счет в Госбанке.

Кроме того, особое внимание уделялось соблюдению всех норм и правил страхования на всей территории СССР, проводились соответствующие проверки. Так, в третьем квартале 1933 г. был проведен Всесоюзный рейд по проверке выполнения постановления о сельском окладном страховании. В его рамках была проведена информационная работа с населением и сотрудниками отрасли, организована служба общественных инспекторов, было оценено состояние застрахованного имущества почти в 35 тыс. колхозов, предпринят ряд мер по активизации работы местных страховых комиссий.

В то же время рейд выявил и факты злоупотреблений. Проблемой оставались как необоснованные отказы в выплатах, так и, напротив, незаконные выплаты возмещения. Следующую крупную проверку работы отрасли провели в 1935 г. В ходе ее также были выявлены множественные случаи необоснованных отказов в выплате, а также сбои в работе районных комиссий, из-за чего выплаты серьезно задерживались. Третья глобальная проверка прошла в конце 1936 — начале 1937 г.

Важным итогом развития страхования в течение рассматриваемого периода стала принятая 5 декабря 1936 г. Конституция СССР. Она закрепила целостность системы страхования и вверила отрасль в сферу ответственности высших органов государственной власти.

Динамика сборов страховых платежей по отдельным видам
в 1933–1936 гг.

Сборы страховых платежей	Год, млн руб.		Год, млн руб.		
	1933		1934	1935	1936
Обязательное окладное страхование:					
сельского хозяйства от огня и других опасностей	270,6		293,0	283,0	286,9
сельскохозяйственных культур	284,6		284,6	282,9	334,9
сельскохозяйственных животных	253,9		227,0	213,6	165,6
городское	41,9		50,0	56,5	60,2
ловецких судов и орудий лова	1,0		1,5	1,4	3,4
Прочее обязательное страхование:					
обобщественного сектора	42,7		52,8	52,3	41,6
пассажиров	–		0,1	220,9	239,7
Добровольное страхование:					
сверхокладное, обобщественный сектор	1,7		12,8	48,3	96,0
сверхокладное, частный сектор	5,0		7,9	4,1	7,6
домашнего имущества и пр.	–		–	8,3	12,0
личное коллективное	–		96,8	105,9	146,1
личное, прочие виды	–		2,0	2,5	2,9
Всего по всем операциям	901,4		1 028,5	1 279,7	1 396,9

ИСТОРИЯ СОВЕТСКОГО СТРАХОВАНИЯ В 1937–1941 гг.

Задачей нового периода стало дальнейшее повышение сборов платежей по страхованию — в течение третьей пятилетки предполагалось увеличить сборы по обязательным видам страхования практически в два раза, по добровольному сверхокладному страхованию — в три и по добровольному страхованию домашнего имущества — более чем в четыре раза.

Акцент в развитии страхования предполагалось сделать на формирование резервов против потерь от стихийных бедствий, однако оставалась нерешенной проблема оценки имущества, из-за чего правильно рассчитать параметры формирования фондов было крайне сложно. Так, строения колхозов до 1939 г. страховались по обязательному окладному страхованию по их балансовой стоимости (без скидки на износ), которая часто указывалась значительно ниже их действительной стоимости. По этой причине полное восстановление потерянного из-за страхового случая имущества было невозможно. Аналогичная проблема касалась и имущества граждан, оценка которого была произведена только в 1930–1931 гг.

В связи с этим 26 апреля 1939 г. было принято постановление «Об оценке строений для государственного страхования», и было решено произвести переоценку колхозных построек по современной, действительной стоимости. С 1939 г. Госстрах начал использовать при обязательном окладном страховании имущества колхозов новые оценки. Благодаря повышению их точности и совпадению в большинстве случаев новых оценок с действительной стоимостью имущества необходимость в добровольном сверхокладном страховании была практически исчерпана. Одновременно с переоценкой стоимости строений колхозов аналогичную процедуру провели в отношении строений граждан.

Другой задачей нового периода развития страхования стала оптимизация тарифов, необходимая для повышения прибыльности услуги. Так, обязательное окладное страхование отдельных видов имущества оставалось убыточным. Например, с 1934 по 1939 г. лен, конопля и некоторые другие сельскохозяйственные культуры страховались от засухи бесплатно, что способствовало их освоению, однако это приносило большой убыток государству, в связи с чем подобная практика была упразднена. В 1938 г. произошло повышение тарифов на страхование лошадей единоличных хозяйств.

Окончательное обновление тарифов обязательного окладного страхования произошло только с принятием в 1940 г. нового закона «Об обязательном окладном страховании». Нововведением стало повышение размеров страхового обеспечения при страховании имущества, впервые было введено обязательное окладное страхование овец, коз и свиней, принадлежащих колхозникам, рабочим, служащим и крестьянам-единоличникам, отменялось страхование посевов на индивидуальных приусадебных участках. По новым нормам страхового обеспечения убытки начали возмещать с 1 января 1941 г. Новый закон утвердил страхование в полной стоимости племенных свиней и овец в возрасте старше одного года, тогда как ранее список животных ограничивался только племенными лошадьми и крупным рогатым скотом.

Также закон значительно изменил систему тарифов: установил ставки по отдельным районам, увеличил тарифы по страхованию лошадей, хлопка, табака и т. д. и снизил тарифы по другим видам страхования (строений, крупного рогатого скота, свиней, овец и коз). Для колхозов предусматривался ряд крупных льгот, а с целью развития животноводства устанавливалась скидка с платежей для всех видов животных, находящихся на колхозных товарных фермах. С введением нового закона обязательное окладное страхование стало действовать на всей территории СССР. Изменился и порядок предоставления льгот гражданам — некоторые из них могли полностью или частично освободиться от страховых платежей.

К середине 1930-х гг. возникла необходимость пересмотреть отношение к страхованию государственного имущества. Его отмена отразилась на темпах восстановления пострадавших от страховых случаев предприятий. 3 февраля 1938 г. было принято постановление «О государственном страховании имущества предприятий, учреждений и организаций». Госстрах получил возможность осуществлять добровольное страхование имущества, принадлежащего предприятиям и организациям; кооперативным, профсоюзным и общественным организациям. Также было введено обязательное страхование государственного жилого фонда. Изменения, однако, касались организаций, состоящих в местных бюджетах, — те, что состояли в более высоких бюджетах (республиканских и союзных), нововведенному страхованию не подлежали.

Для того чтобы имущество могло быть застраховано, требовалось содержать его в должном состоянии. При выявлении нарушений договор расторгался с последующим возобновлением в случае приведения имущества и условий его содержания в должное состояние. Систематически следить за состоянием имущества должны были непосредственно органы страхования.



Газетная реклама страхования жизни, 1939 г.

Для государственного жилого фонда устанавливалось обязательное страхование, которому подлежали как жилые дома, так и хозяйственные постройки, при этом страховое возмещение по данному виду страхования имело целевое назначение, использовалось как внеплановое строительство исключительно с целью восстановления жилого фонда. Для этого страховое возмещение перечислялось не на личные счета страхователей, а на специальные долгосрочные счета, предназначенные для целей восстановления жилого фонда.

Итоги развития отрасли в рассматриваемый период были следующие:

1. В 1940 г. страховая сумма по имуществу колхозов и колхозников по обязательному окладному страхованию составила 11,4 млрд руб., тогда как в 1939 г. она составляла 7,2 млрд руб.
2. К 1941 г. государственным страхованием было охвачено 120 млн га сельскохозяйственных культур и свыше 100 млн голов скота.
3. По обязательному окладному страхованию было застраховано имущество 236 тыс. колхозов и 26,4 млн хозяйств отдельных граждан.

Добровольное страхование имущества колхозов в эти годы также развивалось очень активно. Например, в 1940 г. страхование охватывало 43,2 % поголовья крупного рогатого скота по сравнению с 15,5 % в 1937 г., за тот же период проникновение страхования лошадей возросло

с 21 до 56,5 %, овец и коз — с 16,8 до 53,1 %. Общая страховая сумма по крупному рогатому скоту за 1937–1940 гг. увеличилась в 3,5 раза, по лошадям — в 2,9 раза, по овцам и козам — более чем в 6 раз. Четырехкратно увеличилась застрахованная в добровольном порядке площадь сельскохозяйственных культур. Страхованием от града, ливней и бурь были охвачены 27,3 % площадей культур, от вымерзания и выпревания — 14,4 %, а специальные и технические культуры по так называемой расширенной ответственности были застрахованы на 49,5 % площадей.

Добровольное страхование имущества населения демонстрировало менее активные темпы роста: к 1940 г. количество застрахованного поголовья крупного рогатого скота в хозяйствах граждан достигло 9,7 %, тогда как в 1937 г. — 2,5 %.

Благодаря изменению в порядке учета племенных животных в колхозах значительно возросли поступления платежей по обязательному и добровольному страхованию. Начиная с 1940 г. к страхованию стал приниматься весь племенной скот без ограничений. В результате за год удвоилось количество застрахованных крупных животных, а с учетом мелкого скота увеличение было шестикратным.

Увеличению сборов значительно помогло постановление от 26 апреля 1938 г. «Об улучшении организации сбора налоговых и страховых платежей в деревне», в соответствии с которым в районных финансовых отделах были введены должности налоговых агентов, осуществлявших сбор налогов и платежей по обязательному окладному страхованию в деревне. Существовавший с 1937 г. прием платежей через инспекторов разъездных касс был неудобен и менее эффективен.

Коллективным страхованием жизни к 1940 г. были охвачены 30 % рабочих и служащих, 26 % кооперированных кустарей, 8,8 % колхозников. Однако необходимо отметить возросшую с 1938 г. убыточность. Индивидуальное страхование жизни не добилось массового проникновения в рассматриваемый период.



Газетная реклама страхования жизни, 1939 г.

**Динамика сборов страховых платежей по отдельным видам
в 1937–1940 гг.**

Сборы страховых платежей	Год, млн руб.	
	1937	
Окладное страхование:		
строений, инвентаря и др.	346,9	
сельскохозяйственных культур	259,3	
животных	236,6	
ловецких судов	3,5	
Обязательное страхование:		
госжилфонда	–	
пассажиров	285,0	
имущества госпредприятий и учреждений	43,6	
Сверхокладное страхование:		
строений	2,7	
сельскохозяйственных культур	49,1	
животных	91,6	
Добровольное страхование:		
имущества учреждений, предприятий и организаций	–	
домашнего имущества	14,8	
страхование грузов большого каботажа	6,1	
жизни	154,2	
Всего по всем операциям	1 493,4	

Сборы страховых платежей	Год, млн руб.		
	1938	1939	1940
Окладное страхование:			
строений, инвентаря и др.	444,1	468,1	776,6
сельскохозяйственных культур	338,2	312,9	439,1
животных	339,4	321,8	656,1
ловецких судов	4,3	2,6	0,8
Обязательное страхование:			
госжилфонда	27,1	55,8	55,1
пассажиров	316,2	361,1	422,6
имущества госпредприятий и учреждений	9,1	–	–
Сверхокладное страхование:			
строений	2,9	5,6	1,8
сельскохозяйственных культур	75,7	121,3	173,4
животных	152,3	267,0	356,7
Добровольное страхование:			
имущества учреждений, предприятий и организаций	68,8	149,2	169,3
домашнего имущества	28,5	41,0	62,3
страхование грузов большого каботажа	4,5	9,4	15,4
жизни	189,9	247,2	286,2
Всего по всем операциям	2 001	2 363	3 415,4

ИСТОРИЯ СОВЕТСКОГО СТРАХОВАНИЯ В 1941–1945 гг.

Великая Отечественная война в корне изменила условия, в которых приходилось вести страховые операции. Главной задачей отрасли стала борьба с потерями от военных действий, что требовало адаптации норм и тарифов к военным условиям, эти изменения были введены указом Президиума Верховного Совета СССР от 8 июля 1942 г. «Об изменении и дополнении Закона об обязательном окладном страховании». Более чем на 50% были повышены нормы обеспечения по страхованию сельскохозяйственных культур и животных. Тем не менее обязательного страхования было недостаточно, поэтому в том же 1942 г. было принято постановление «О добровольном страховании сельскохозяйственных культур, животных и средств транспорта», расширившее страховое обеспечение по указанным видам. Важность данных мер обуславливалась необходимостью одновременно как производить продукты питания для армии и гражданского населения, так и восполнять потери в сельском хозяйстве от военных действий. Тарифы по добровольному имущественному страхованию также были существенно переработаны. Был осуществлен переход от унифицированного тарифа к дифференцированному, учитывающему степень риска объекта страхования.

Отдельным постановлением Совнаркома СССР от 4 июля 1942 г. было разрешено изменить принципы премирования сотрудников Госстраха. До постановления действовала система оплаты за выполнение и перевыполнение планов. Новый порядок предполагал выплату комиссии с платежей по добровольному имущественному и личному страхованию. Размер комиссии определялся видами и объектами страхования, категорией страхователей, а также дифференцировался географически. Тем не менее премия за перевыполнение плана новым постановлением упразднена не была. Положением об агентах Госстраха от 2 декабря 1942 г. была введена прогрессивная шкала оплаты труда, повышающая размер вознаграждения пропорционально собранным платежам.

В постановлении Совнаркома СССР от 8 июля 1941 г. «О страховой ответственности органов Госстраха» отмечалось отсутствие страховой ответственности в случаях смерти застрахованных или утраты ими трудоспособности, а также в случаях гибели или повреждения застрахованного имущества в результате военных действий.

Это было следствием самого тяжелого периода военного времени, в течение которого не имелось возможности найти ни достаточного объема денежных средств, ни физических ресурсов для восстановления утраченного. Кроме того, начало войны не могло не отразиться на страховании. Так, планы по добровольному страхованию в значительной мере не выполнялись. Помимо естественных проблем в экономике того периода, причиной этого являлись недостаточная информационная работа с населением, а также малый размер агентской сети по сравнению с масштабом стоящих перед ней задач.

Однако по мере того, как боевые действия для СССР шли все более успешно, страхование, как и экономика в целом, восстанавливало свои позиции и помогало реанимировать народное хозяйство. Большое значение придавалось страхованию в местностях, освобожденных от немецкой оккупации, осуществлялось оно на весьма льготных условиях. Сразу восстанавливалась ранее

отмененная ответственность Госстраха по обязательному страхованию имущества колхозов, граждан и государственного жилого фонда, договоры добровольного страхования сохранялись в силе до конца предусмотренного в них срока. При этом местные органы управления получили право полностью или частично освобождать пострадавшие районы от внесения остатков платежей по обязательному окладному страхованию. Одновременно по платежам с колхозов устанавливалась дополнительная скидка в размере до 50%, а в хозяйствах граждан — до 25%. Крупные льготы предоставлялись семьям, потерявшим на войне кормильцев, и инвалидам войны, — в частности, они освобождались от уплаты недоимок прошлых лет. Одновременно в освобожденных регионах в течение года обязательное страхование жилого фонда осуществлялось без взимания платежей, а добровольное сверхокладное страхование и страхование домашнего имущества по новым договорам — со скидкой в 20%.

Особую роль играли предупредительные мероприятия против возможных пожаров и иных бедствий. На эти цели шли 5% поступивших платежей, еще 10% передавались местным органам власти на общие потребности. Тем не менее в годы войны даже те средства, которые удавалось собрать и передать на осуществление предупредительных мер, не всегда осваивались полностью и с максимальной эффективностью — по причине дефицита материалов и рабочей силы в начале войны. Однако меры работали и постоянно совершенствовались. Так, противопожарные мероприятия были дополнены информационной работой с населением, организацией мастерских, премированием граждан, отличившихся в борьбе с пожарами, и т. д. Поощрялись самостоятельность и инициативность со стороны самого населения и предприятий.

Плакат с рекламой
сельскохозяйственного страхования, 1945 г.



Военное время потребовало изменений в страховании жизни. До 1943 г. наибольшее распространение получило коллективное страхование жизни, введенное в 1929 г. Оно не требовало врачебного осмотра и не имело возрастных ограничений. Если в 1931 г. им было охвачено 1,8 млн человек, то в 1940 г. — уже 17 млн, при этом данный вид страхования жизни имел ряд недостатков, связанных именно с его коллективностью. В частности, нельзя было определить индивидуальный объем страхового обеспечения, максимальный размер обеспечения составлял всего 500 руб., договор действовал только в течение года, а его возобновление зависело от количества человек, застрахованных в коллективе. При этом страхование было нерентабельным, а убытки в последние годы перед войной в среднем составляли свыше 2 млн руб. ежегодно. Ситуация не изменилась и в начале войны, что требовало срочных изменений.

В декабре 1942 г. коллективное страхование жизни упразднили, и были введены смешанное страхование с ответственностью на случай смерти, инвалидности и дожития, смешанное страхование с дополнительной выплатой пенсий, упрощенное смешанное страхование, страхование на случай смерти от любой причины и утраты трудоспособности, происшедшей от несчастного случая, страхование от несчастных случаев. Договоры по новым видам могли быть заключены на длительный срок и на любые суммы, условия страхования также являлись гибкими. По смешанному виду можно было менять срок страхования, размер страховой суммы, срок уплаты премии, а также досрочно расторгать договор с выплатой части ранее внесенных платежей. Кроме того, можно было получить ссуду под залог полиса.

Однако, несмотря на преимущества новых видов страхования, они не получили широкой популярности во время войны, поэтому главной задачей Госстраха было не столько наращивание объемов страхования в данном сегменте, сколько поддержание их на дореформенных уровнях. С этой целью в 1943 г. было решено позволить некоторым сберегательным кассам наряду с платежами по добровольному страхованию домашнего имущества принимать и взносы по индивидуальному страхованию жизни — как по наличному, так и по безналичному расчету.

Помимо непосредственного физического и морального ущерба, война нанесла отрасли человеческий урон. Кадровый дефицит привел к тому, что новые сотрудники были менее профессиональными. К концу войны около 80% работников Госстраха обладали стажем в три года и менее, а около 35% — до одного года. Только половина должностей, требовавших среднего и высшего образования, была укомплектована. В результате пострадали качество отчетов и сроки их предоставления, нередко встречались нарушения правил учета и прочие ошибки. Чтобы исправить ситуацию с кадрами, в 1943 г. в Бугульме (Татарская АССР) было организовано учреждение для подготовки и повышения квалификации работников страховых органов.

Динамика сборов страховых платежей по отдельным видам в 1941–1945 гг.

Сборы страховых платежей	Год, млн руб.				
	1941	1942	1943	1944	1945
Обязательное страхование:					
окладное, сельское	1 111,4	1 345,4	1 396,5	1 508,4	1 784,1
окладное, городское	99,6	87,3	95,1	117,6	140,0
госжилфонда	87,2	66,0	66,7	80,7	95,3
пассажиров	349,5	276,3	355,9	491,8	548,8
Добровольное страхование имущества:					
сельскохозяйственной продукции	0,6	0,6	5,2	11,4	11,5
сельскохозяйственных культур	130,8	124,0	211,4	302,3	302,2
животных	273,4	281,5	449,7	499,5	489,4
имущества госучреждений	131,5	97,8	99,7	113,2	132,7
домашнего имущества	36,9	38,8	47,2	48,9	46,5
грузов большого каботаж	13,5	55,8	28,0	14,7	14,4
Добровольное личное страхование:					
коллективное страхование жизни	187,8	125,2	44,2	–	–
смешанное страхование жизни	–	–	55,1	6,4	10,6

**СТРАХОВАНИЕ В ПОСЛЕВОЕННЫЕ
ГОДЫ (1945–1952 гг.)**

Сборы страховых платежей	Год, млн руб.				
	1941	1942	1943	1944	1945
упрощенное смешанное страхование жизни	–	–	55,1	25,3	28,6
на случай смерти или инвалидности	–	–	55,1	3,5	3,8
от несчастных случаев	–	–	55,1	54,4	57,7
прочие виды страхования жизни	15,9	16,9	55,1	4,5	2,1
Всего по всем операциям	2 438,1	2 515,6	2 854,7	3 282,6	3 667,7

После войны важнейшей задачей для Советского государства стало восстановление сельского хозяйства, преодоление последствий войны и засухи. Прежде всего в 1950 г. началось укрупнение небольших колхозов. В результате объединения число колхозов сократилось с 254 тыс. до 93 тыс. в 1953 г. и до 69 тыс. в 1958 г. Государство оказывало всяческую поддержку крестьянским хозяйствам: была повышена материальная заинтересованность колхозников в росте общественного хозяйства, предоставлялась помощь в строительстве животноводческих помещений и механизации колхозов, укреплялась кормовая база, поставлялись квалифицированные кадры.

В государственном страховании сельского хозяйства на тот момент существовали проблемы, связанные со страхованием животных, поэтому в июне 1946 г. Совет министров СССР принял постановление «О нарушении страховыми органами Министерства финансов СССР Закона об обязательном окладном страховании животных». В постановлении был отмечен ряд грубых нарушений, начиная от порядка проведения страхования и заканчивая порядком перечисления страховых возмещений. В связи с этим Министерством финансов СССР были приняты меры по исправлению недостатков в работе органов государственного страхования: пересмотрены некоторые инструкции, проведены проверки ликвидации убытков и инструктаж председателей сельских Советов о порядке составления актов.

В новой инструкции о ликвидации убытков от гибели застрахованных животных, принятой в сентябре 1946 г., были даны указания о выплате и об отказе в выплате страхового возмещения, также был усилен контроль за содержанием застрахованных животных, ограничены сроки подачи заявлений о наступлении страховых случаев, прекращены выплаты возмещений за животных, павших по вине правлений колхозов, и т. д. Такие меры повысили ответственность колхозов за состояние застрахованных животных.

Постановление Совета министров СССР и ЦК ВКП(б) от 19 сентября 1946 г. «О мерах по ликвидации нарушений Устава сельскохозяйственной артели в колхозах» обязывало руководителей советских и партийных органов навести должный порядок в расчетах различных организаций с колхозами, ликвидировать задолженность кол-

хозам и в дальнейшем своевременно и полностью рассчитываться с ними. Данное постановление касалось и Госстраха: ему следовало установить правильные взаиморасчеты с колхозами и принять все необходимые меры для того, чтобы полностью соблюдался Закон об обязательном окладном страховании животных, а также не допускались задержки в выплате страхового возмещения и в точности соблюдался порядок его перечисления.

Постановление Совета министров СССР от 21 июня 1946 г. сыграло важную роль в развитии всех видов государственного страхования и его трансформации в средство охраны общественной собственности и укрепления колхозов. Об этом можно судить на основе следующих цифр: страховая сумма, на которую было застраховано имущество и посеы колхозов в 1953 г. по обязательному окладному страхованию, составила 10,8 млрд руб. (для сравнения: в 1950 г. — 8,1 млрд руб. и в 1946 г. — 5,3 млрд руб.). В 1950 г. Госстрах обслуживал свыше 30 млн страхователей, в 1946 г. по обязательному окладному страхованию было застраховано имущество населения на 8,7 млрд руб., в 1950 г. — на 9,5 млрд руб., а в 1953 г. — на 10 млрд руб.

В послевоенные годы во всех отраслях экономики резко повысилось значение предупредительных мер, улучшились возможности пожарной охраны и техники. За 1946–1953 гг. отчисления Госстраха на предупредительные мероприятия составили 281 млн руб., однако эти средства на протяжении нескольких лет осваивались слабо: в 1947 г. из общей плановой суммы в 35,1 млн руб. были израсходованы только 22,6 млн руб. (64,5%), при этом значительная часть средств расходовалась не по назначению. Это свидетельствует о том, что некоторые финансовые и страховые органы недостаточно контролировали правильность использования предоставленных Госстрахом средств, не информировали Советы министров автономных республик или исполкомы Советов депутатов трудящихся о нецелевом расходе ассигнований и не принимали действий к возврату сумм, израсходованных не по назначению.

Ситуация была скорректирована постановлением Совета министров СССР и ЦК КПСС от 21 сентября 1953 г. «О мерах по дальнейшему развитию животноводства в стране и снижении норм обязательных поставок продуктов животноводства государству хозяйствами колхозников, рабочих и служащих». Согласно этому постановлению, перечень мероприятий, осуществляемых за счет 15 % отчислений от платежей по государственному обязательному окладному страхованию, был расширен, а также отнесен к обязанностям Госплана СССР и Министерства сельского хозяйства СССР. Начиная с 1954 г. в планах по материально-техническому снабжению народного хозяйства было преду-

смотрено выделение строительных материалов на постройку ветеринарных лечебниц, амбулаторий и других помещений для ветеринарных учреждений за счет 15 % отчислений от сбора премий по обязательному окладному страхованию.

Успехи по восстановлению и развитию экономики создали предпосылки для более широкого развития добровольного страхования имущества колхозов и населения. Были предприняты меры для сокращения отставания в развитии добровольного страхования от темпов роста экономики. Проведенные мероприятия положительно повлияли на развитие и распространение добровольного страхования: в 1946 г. в добровольном порядке были застрахованы сельскохозяйственные культуры 22 % колхозов страны, в 1951 г. — 29 %, а в 1953 г. — 30 %. Договоры по добровольному страхованию животных в 1946 г. были заключены в 34 % колхозов, в 1951 г. — в 40 %, а в 1953 г. — в 42 %.

Кроме того, принимались меры по дальнейшему развитию добровольного страхования животных, домашнего имущества и средств транспорта у населения, однако распространение этих видов страхования являлось незначительным. К 1954 г. только 7,2 % крупного рогатого скота было застраховано — довоенный уровень не был достигнут.

При восстановлении и дальнейшем развитии экономики возросла роль контроля за правильностью использования страховых ресурсов и за улучшением всей работы по государственному страхованию. Страховые органы для осуществления контроля располагали контрольно-ревизионным аппаратом, который следил за правильностью выполнения всех стадий работы, начиная от оперативного планирования и заканчивая выплатами страхового возмещения.

В 1948 г. Главным управлением были проведены ревизии в 15 республиканских управлениях, те в свою очередь провели проверки в 5 148 подведомственных страховых органах. Кроме того, проводились тематические проверки по отдельным вопросам: учет объектов обязательного окладного страхования, добровольное страхование животных, личное страхование, а также контроль расчета и возмещения убытков.

Согласно приказу Министерства финансов СССР от 17 июня 1948 г. «О мерах по улучшению работы Министерства финансов и его местных органов» ревизоры должны уделять больше внимания правильности составления актов и оплаты убытков, выявлению причин наступления страховых случаев. В 1948 г. такие проверки были проведены в 5,8 тыс. сельских Советов и в 9 тыс. колхозов. Также повысилась и роль ревизий кассовых операций, осуществляемых страховыми агентами.

Несмотря на увеличение количества и повышение качества проверок, в контрольно-ревизионной работе имелись свои недочеты: материалы ревизий задерживались, работа по обобщению этих материалов и разработке мер по устранению недочетов в страховой работе велась недостаточно, непосредственный контроль не был систематическим.

На протяжении долгого времени государственное страхование проводилось на основе Положения о государственном страховании СССР, утвержденного постановлением ЦИК и Совнаркома СССР 18 сентября 1925 г. Однако за это время произошли



перемены как в самом Госстрахе, так и в политической и экономической системе, которые потребовали актуализации законодательной базы к современным условиям.

Совет министров СССР 28 декабря 1948 г. утвердил Положение о Главном управлении государственного страхования СССР и его органах. Это Положение определяло задачи и операции Госстраха СССР, а также права и обязанности, порядок образования и расходования средств, организационное устройство Госстраха и правила распределения накоплений. Положение существенно повысило роль государственного страхования в борьбе с потерями, их предупреждении и возмещении ущерба.

Руководство и контроль за деятельностью Госстраха осуществлялось Министерством финансов СССР, оно же утверждало инструкции, правила и тарифы, рассматривало планы по государственному страхованию, утверждало годовые отчеты и т. д. Страховые операции освобождались от государственных и местных налогов, сборов, государственной пошлины, что существенно удешевляло процесс оказания страховых услуг сельскому населению.

С 1 января 1948 г. баланс Управления иностранным страхованием выделили из сводного баланса Госстраха СССР. При Министерстве финансов СССР организовали Управление иностранного страхования СССР (Ингосстрах), которое стало самостоятельной организацией с собственными фондами, было связано с внешней торговлей Советского Союза и страховало экспортные и импортные грузы, суда, советское имущество, которое находилось за границей, и т. д.

Существенная роль отводилась подготовке квалифицированных кадров. В послевоенное время увеличилось число финансовых техникумов, в Ленинграде открылись двухгодичные курсы для переподготовки руководителей, молодым специалистам оказывалась помощь по улучшению жилищно-бытовых условий.

В соответствии с требованиями партии и правительства о сокращении расходов на управление Госстрах непрерывно совершенствовал отчетность, делая ее простой и краткой по структуре и достоверной по содержанию. Совершенствования и упрощения касались статистического и бухгалтерского учета, методов и техники определения и возмещения страховых убытков, оформления договоров; было уменьшено количество показателей отчетности в инспекциях и управлениях и т. д.

Индивидуальные виды личного страхования, которые были введены в 1942 г., не получили широкого распространения в военные годы по двум основным причинам: в силу экономического положения трудящихся и условий страхования. Распространение смешанного страхования жизни также сдерживалось: во-первых, установленный минимум страховой суммы составлял 500 руб. в ценах этого периода; во-вторых, необходимо было пройти обязательное врачебное освидетельствование. В связи с этим относительно быстро росли операции по упрощенному смешанному страхованию, которое не предусматривало таких ограничений. В 1947 г. этот тип страхования жизни был самым распространенным.

В 1946 г. для того, чтобы стимулировать развитие личного страхования, был отменен минимум суммы по смешанному страхованию жизни. В 1946–1947 гг. были пересмотрены и утверждены новые правила по всем видам личного страхования, а кроме того, введено пожизненное страхование на случай смерти и утраты трудоспособности — его тарифы были доступнее для страхователей, чем тарифы на смешанное страхование жизни. Новые правила были утверждены также по страхованию от несчастных случаев за счет организаций: договоры страхования работников стали заключаться только с теми организациями, которые имели разрешение правительства СССР. По опыту внедрения личного страхования было отмечено, что оно успешно развивается только при участии профсоюзов. Число рабочих и служащих, пользующихся таким страхованием, возросло на предприятиях и в учреждениях, где профсоюзы активно оказывали помощь

в проведении личного страхования. Секретариат Всесоюзного центрального совета профессиональных союзов (ВЦСПС) 16 июля 1948 г. принял постановление «Об участии профсоюзных организаций в работе по добровольному страхованию жизни и имущества рабочих и служащих».

Наблюдался значительный рост операций по индивидуальному страхованию. Если в конце 1945 г. по всем видам личного страхования были застрахованы 1,8 млн человек, то в начале 1953 г. — 5,9 млн. Удельный вес долгосрочного страхования в общем количестве договоров личного страхования в конце 1953 г. достиг 28,9%. В среднем прирост полисов по личному страхованию за 1946–1953 гг. составил 460 тыс. в год. В 1951 г. по разным видам страхования жизни количество застрахованных было распределено следующим образом: смешанное — 48,7%; упрощенное смешанное — 43,1%; пожизненное — 5,4%; страхование на случай смерти или утраты трудоспособности — 2,6%; прочие виды страхования — 0,2%. Общая страховая сумма в 1946 г. составляла 1,1 млрд руб., а в 1953 г. — 2,2 млрд руб. Страховые выплаты в 1946 г. составили 4,6 млн руб., а к 1953 г. достигли 9,5 млн руб.

Несмотря на достигнутые результаты в личном страховании, в этот период оставалась существенная неравномерность его развития в разных областях и городах. Вместо плавного развития рассматриваемого вида страхования некоторые управления Госстраха стремились выполнить поставленные планы в основном только за счет крупных городов.

После проведенной в декабре 1947 г. денежной реформы экономическое значение государственного страхования возросло. При повышении роли денег в экономике, укреплении советского рубля, росте его покупательной способности и снижении цен роль имущественного и личного страхования в экономике страны существенно усилилась.

Реклама страхования на расписании
прогулочных пароходов. 1951 г.



ГОСУДАРСТВЕННОЕ СТРАХОВАНИЕ В 1952–1961 гг.

В 1950-х гг. на основе решений XX съезда КПСС партия и правительство осуществили ряд масштабных мероприятий по снижению централизации в управлении хозяйством и повышению значимости союзных республик в хозяйственном и культурном развитии.

Одним из мероприятий по повышению роли и расширению прав союзных республик явилась реорганизация страхового дела. Постановлением Совета министров СССР от 17 апреля 1958 г. «О передаче местных органов Госстраха СССР в ведение министерств финансов союзных республик» непосредственное руководство перешло союзным республикам. В связи с принятым постановлением было ликвидировано Главное управление государственного страхования СССР, и вместо него в составе Центрального аппарата Министерства финансов СССР организован отдел государственного страхования. В союзных республиках создавались свои управления (главные управления) государственным страхованием. Такие преобразования усилили необходимость сохранить единство страхования во всех республиках.

Новая организационная форма страхования стала более гибкой — такой переход был необходим в силу возросшего числа страховых операций, которые не представлялось возможным эффективно выполнять в рамках существующей организации. Новая форма организации в большей степени соответствовала существующим на тот момент хозяйственно-политическим задачам, позволяла эффективнее развивать все виды страхования, снижать издержки на управленческий аппарат, развивать творческий потенциал сотрудников и увеличивала ответственность союзных республик за вклад в развитие страхования. Менялись учет, регулирование и контроль страхового фонда. Согласно новому положению, доходы от государственного страхования, ранее перечислявшиеся в союзный бюджет, стали поступать непосредственно в республиканские бюджеты.

Для того чтобы в полной мере исполнять свои обязательства, Госстрах внедрил систему хозрасчета, основной принцип которого — окупаемость затрат и прибыльность. Также необходимо было выполнение следующего условия: страховые платежи должны превышать все расходы, в том числе административные и страховые выплаты.

Система хозрасчета исключила возможность перераспределения средств между союзными республиками, и, соответственно, все расходы должны были покрываться за счет собственных средств в каждой отдельно взятой республике. Такое внедрение обязало страховые органы серьезнее отнестись к своевременному выполнению обязательств перед бюджетом республики, к планам по доходам и расходам, к рациональному использованию страхового фонда и повышению рентабельности страховых операций.

На отдел государственного страхования при Центральном аппарате Министерства финансов СССР были возложены разработка и издание правил и инструкций по страхованию, а также обязанности по координации деятельности органов Госстраха в союзных республиках и методическое руководство проведением государственного страхования. Кроме того, этот отдел занимался осуществлением операций по страхованию пассажиров на железнодорожном транспорте и работников за счет предприятий союзного подчинения. Создание этого отдела означало, что развитие страхового дела будет происходить на основе единого государственного плана, а плановое руководство будет сочетаться с местным.

Финансовое планирование стало неотъемлемой частью этой системы — оно отображало ожидания по получению и использованию денежных средств, выполнению количественных и качественных показателей. Основой для планирования стали показатели развития страховых операций в СССР. Для союзных республик составлялись отдельные финансовые планы, которые в свою очередь входили в общесоюзный. Также эти планы представляли собой средство контроля в системе государственного страхования.

Изменения в системе государственного страхования — передача управления министерствам финансов союзных республик и внедрение системы хозрасчета — в основном были оправданы. Это позволило расширить права управлений Госстраха, повысить ответственность органов Госстраха в союзных республиках, усилить контроль над работой местных страховых органов.

На основе постановления Совнаркома СССР от 3 февраля 1938 г. «О государственном страховании имущества предприятий, учреждений и организаций» проводилось страхование жилых домов, находящихся в хозяйственном ведении государственных предприятий, учреждений и организаций и местных Советов депутатов трудящихся. В соответствии с постановлением «О государственном страховании имущества предприятий, учреждений и организаций» до 1949 г. страховое возмещение выплачивалось за строения, как полностью уничтоженные стихийным бедствием, так

Реклама страхования имущества
в «Библиотеке „Огонёк“», 1954 г.



и за те, что получили частичное повреждение. 28 декабря 1948 г. вышло постановление Совета министров СССР, в соответствии с которым выплаты страховых возмещений государственным предприятиям, учреждениям и организациям за полностью погибшие от стихийных бедствий строения прекращались, так как такие строения восстанавливались за счет капитальных вложений из специальных источников финансирования. Соответственно, с 1949 г. страховое возмещение выплачивалось только в случаях частичного повреждения зданий и сооружений

Ежегодно домоуправления системы городских Советов депутатов трудящихся выплачивали Госстраху по обязательному страхованию 4,5 млн руб., а среднегодовая сумма страховых возмещений составляла около 0,4 млн руб. Аналогичная ситуация была характерна и для страхования жилого фонда промышленности и других отраслей народного хозяйства. Таким образом, обязательное страхование жилого фонда потеряло смысл, оно перестало обеспечивать восстановление домов, пострадавших от пожаров и других стихийных бедствий.

Одновременно с обязательным проводилось и добровольное страхование имущества учреждений на основании постановления Совнаркома СССР от 3 февраля 1938 г. Суммы страховых платежей и страховых возмещений по этому виду составили:

Премии и выплаты страховых возмещений в 1951–1954 гг.

Суммы страховых платежей и страховых возмещений, млн руб.	Год			
	1951	1952	1953	1954
Поступило страховых платежей	20,5	21,9	21,8	25,0
Выплачено страхового возмещения	3,8	3,0	2,7	3,3
Превышение поступлений платежей над выплатами	16,7	18,9	19,1	21,7

Из приведенных данных видно, что экономическая эффективность страхования государственного имущества существенно снизилась, а ее сохранение стало нецелесообразным, поэтому с 1 января 1956 г. было прекращено заключение договоров по обязательному страхованию государственного жилого фонда, а также добровольному страхованию имущества государственных учреждений, состоящих на местном бюджете, и находящихся в их ведении предприятий и организаций.

Отмена данных видов страхования дала возможность страховым органам повысить уровень страхового обслуживания колхозов и населения. Для возмещения ущерба, причиненного стихийными бедствиями госучреждениям и предприятиям, использовались централизованные денежные резервы, образуемые в составе государственного бюджета, а также материальные и продовольственные резервы.

Сентябрьским Пленумом ЦК КПСС 1953 г. было принято решение о разработке и внедрении важных мероприятий по развитию всех отраслей сельского хозяйства. С 1953 г. произошел значительный подъем земледелия и животноводства, улучшилось финансово-экономическое состояние колхозов, появилось большое количество квалифицированных кадров, повысилось материальное благосостояние колхозников. Это благоприятно отразилось на развитии государственного страхования.

В этот период страховое обеспечение по добровольному страхованию имущества колхозов увеличилось с 1,3 до 3,9 млрд руб. Суммарно страховое обеспечение по обязательному окладному и добровольному страхованию имущества колхозов в 1958 г. составило 19,7 млрд руб. (в 1953 г. — 12,1 млрд руб.).

Добровольное страхование в колхозах характеризовалось цифрами, приведенными ниже в таблице.

Охват страхованием посевов и сельскохозяйственных животных в колхозах

Объект страхования	Год	
	1953	1958
Страхование зерновых культур (% от общей площади посевов)		
Озимые культуры	28,8	70,8
Яровые культуры	9,1	33,5
Страхование животных (% от поголовья)		
Крупный рогатый скот	38,4	80,5
Мелкий скот	46,1	76,7
Лошади	33,7	61,7

Обязательное окладное страхование имущества за 1953–1958 гг.:

Год	Страховая сумма по обязательному окладному страхованию имущества колхозов, млрд руб.
1953	10,8
1955	12,1
1956	13,8
1958	15,8

Договоры добровольного страхования сельскохозяйственных культур в 1953 г. заключили 30 % колхозов, животных — 42 %, в 1958 г. — 63,7 и 72,7 % соответственно. Эти цифры говорят о том, что доля государственного страхования существенно возросла.

В 1953 г. была проведена реформа сельскохозяйственного налога, в соответствии с которой он стал взиматься по твердой ставке с каждой сотой гектара приусадебного участка. Новый закон весьма положительно повлиял на рост поголовья скота в личном подсобном хозяйстве и способствовал росту страховых операций. В 1953 г. по обязательному окладному страхованию было застраховано имущества (скота, строений и др.) на сумму 10 млрд руб., по добровольному — на 1,7 млрд руб., в 1958 г. — на 12,9 и 4,2 млрд руб. соответственно.

Согласно Закону об обязательном окладном страховании, для колхозов предусматривались льготы, имеющие существенное значение для развития животноводства. В 1954 г. их было предоставлено на общую сумму более 23,1 млн руб. Эта система льгот в дальнейшем перестала соответствовать изменившимся условиям, и было сочтено целесообразным отказаться от нее, так как фактически она превратилась в систему автоматического снижения платежей. Поскольку льготы по страхованию животных имели важное значение для колхозов (в 1950 г. льготы по страхованию племенного скота получили 69,1 % всех колхозов, в 1954 г. — 87,6 %), в апреле 1955 г. Министерство финансов СССР и Министерство сельского хозяйства СССР обратились в Совет министров СССР с ходатайством об отмене льгот и их замене пониженными ставками по страхованию животных. Указом Президиума Верховного Совета СССР от 10 февраля 1956 г. «О страховых платежах по обязательному окладному страхованию животных» были снижены ставки страховых платежей по обязательному окладному страхованию животных в колхозах и отменены скидки, предусмотренные ст. 29. Осу-

ществление этого и других мероприятий способствовало улучшению системы государственного страхования.

Успехи в экономическом и социальном развитии СССР обусловили необходимость дальнейшего совершенствования государственного страхования. Одним из ключевых показателей его эффективности являлся уровень страхового обеспечения имущества. С 1942 г. нормы по обязательному окладному страхованию сельскохозяйственных культур и животных оставались неизменными и не соответствовали уровню развития колхозного производства. Это несоответствие стало особенно заметно в 1958 г.: в связи с введением новых закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию обеспечение по обязательному окладному страхованию сельскохозяйственных культур к стоимости урожая (на 1 га) в новых закупочных ценах составило менее 15 %; размер обеспечения по обязательному окладному страхованию животных в колхозах — около 32 %. Одинаковые нормы по страхованию сельскохозяйственных культур вне зависимости от их урожайности привели к тому, что процент страхового обеспечения для передовых колхозов, которые получали высокие урожаи, снижался, а для имеющих низкие становился высоким. В таких условиях, когда одной из важнейших задач в области сельского хозяйства являлось повышение урожайности всех культур, возникла необходимость заменить абсолютные нормы относительными — процентом от стоимости среднего урожая.

7 декабря 1959 г. указом Президиума Верховного Совета СССР «О частичном изменении Закона об обязательном окладном страховании от 4 апреля 1940 г.» размеры страховых обеспечений по обязательному окладному страхованию сельскохозяйственных культур с 1 января 1960 г. были повышены до 40 % от средней стоимости урожая, по страхованию животных — до 40 % средней стоимости по закупочным ценам. На 1 га каждой культуры и на одно животное каждого вида размер страховой суммы (в рублях), исходя из 40 % их средней стоимости, устанавливался Советами министров союзных республик. Роль государственного страхования после этих нововведений возросла: обеспечение по обязательному окладному страхованию сельскохозяйственных культур увеличилось в целом в 2,8 раза. Удельный вес страхования сельскохозяйственных культур в 1957 г. составил 25 % от общей страховой суммы, а в страховом возмещении, выплаченном колхозам, — 56,4 %.

Скот старше одного года, а также лошади и верблюды в возрасте от 2 до 18 лет, принадлежавшие колхозам, стали страховаться в размере 80 % от их стоимости по страховой оценке (вместо полной). Были повышены обеспечения по обязательному окладному страхованию крупного рогатого скота. В размере 80 % от стоимости по инвентарной оценке проводилось страхование продукции, сырья и материалов.

Указом Президиума Верховного Совета СССР от 7 декабря 1959 г. были внесены существенные изменения в систему ставок страховых платежей. Тарифы по обязательному окладному страхованию некоторых видов имущества, действовавшие до

1960 г., были убыточны для государства, а другие — слишком высоки для колхозов. В связи с этим ставки платежей для колхозов привели к уровню выплат страхового возмещения по каждой союзной республике и виду имущественного страхования. Отчисления на предупредительные мероприятия были снижены с 15 до 10%, почти вдвое был уменьшен средний уровень рентабельности страхования, изначально заложенный в тарифах. Это привело к тому, что ставки по страхованию колхозного имущества снизились в среднем на 25%.

При разработке дифференцированных ставок для страховых платежей были учтены экономические особенности районов или групп районов и уровень выплат страховых возмещений. Новые ставки страховых платежей должны были укрепить систему хозрасчета, поскольку к рассматриваемому моменту в стране не было единого централизованного фонда Госстраха и перераспределение платежей между республиками не осуществлялось.

Постановлением Совета министров СССР от 11 декабря 1959 г. были внесены дополнения и изменения в добровольное страхование имущества колхозов и населения. Уровень страхового обеспечения по всем видам животных и большинству сельскохозяйственных культур был повышен. По добровольному страхованию животных были установлены страховые суммы в размере разницы между 80% их средней стоимости по закупочным ценам и страховой суммой по обязательному окладному страхованию. По страхованию технических культур максимальный размер страхового обеспечения составлял разницу между 70%, а по страхованию зерновых, бобовых, овощных и других культур — между 30% стоимости среднего фактического трехлетнего урожая по закупочным ценам и страховой суммой по обязательному окладному страхованию.

Страховое обеспечение по страхованию животных — как по обязательному, так и по добровольному — для населения было установлено в том же размере, что и для колхозов. Добровольное страхование сельскохозяйственной продукции в колхозах было отменено, так как нормы обеспечения по обязательному окладному страхованию были доведены до 80% от стоимости продукции, сырья и материалов по инвентарной оценке.

Для укрепления экономики колхозов и повышения их заинтересованности в развитии всех отраслей сельскохозяйственного производства в 1962 г. были увеличены закупочные цены на скот и птицу в среднем на 35%, поэтому с 1 января 1963 г. были установлены более высокие страховые суммы по обязательному окладному страхованию животных в колхозах и у населения.

Новые тарифы по добровольному страхованию сельскохозяйственных культур и животных составлялись на основе тех же принципов, что и для обязательного окладного страхования, однако ставки по добровольному страхованию были несколько выше.

В результате достигнутых успехов в развитии экономики СССР произошли значительные изменения и в других областях имущественного страхования. Укрупнение колхозов и привлечение в них квалифицированных руководителей и специалистов создали предпосылки для сосредоточения в них основной сельскохозяйственной техники. В соответствии с решением, принятым Верховным Советом СССР в марте 1958 г., тракторы, комбайны и другие машины, принадлежавшие моторно-тракторным станциям (МТС), продавали колхозам, которые хотели их купить. Принадлежащие колхозам механизированные транспортные средства, которые страховались по обязательному окладному страхованию, с 1 января 1960 г. могли быть застрахованы только в добровольном порядке (по инвентарной оценке). Значительно расширилось строительство гаражей, сараев для сельскохозяйственных машин, мастерских и т. п. в связи с приобретением колхозами техники. Эти постройки стали новыми объектами страхования.

В страховании индивидуального жилищного строительства существовало значительное расхождение между оценочной и реальной стоимостью в связи с тем, что оценка проводилась в соответствии с Законом об обязательном окладном страховании и нормам 1939–1940 гг. Таким образом, получалось, что сумма страхового возмещения составляла не более 30% от необходимых затрат на восстановление имущества, что, в свою очередь, подрывало принципы страхования.

Для повышения страховой оценки строений нужно было одновременно переоценить все строения, принадлежащие более чем 30 млн хозяйств граждан, что было весьма сложным и затратным. Для экономии времени и средств было решено к обязательному страхованию строений ввести дополнительное добровольное страхование.

С апреля 1960 г. строения по добровольному страхованию могли быть застрахованы в пределах разницы между 80% их оценки в текущих ценах и страховой суммой по обязательному окладному страхованию. Оставались не покрытыми страховкой 20% стоимости строения, что увеличивало заинтересованность страхователя в сохранности застрахованного имущества.

Значительные изменения — как количественные, так и качественные — произошли в основных фондах колхозов. Зачастую оценка фондов различалась и не соответствовала современной стоимости их воспроизводства. Для установления единой оценки и обеспечения правильного определения суммы амортизации и фактических затрат на производство продукции в 1961 г. провели переоценку стоимости основных фондов (кроме рабочего и продуктивного скота, который был уже переоценен в январе 1959 г.) и определили процент их износа. По результатам переоценки стоимость



основных фондов была увеличена на 28 %, а общая сумма восстановительной стоимости составила 24,2 млрд руб.

Переоценка основных фондов колхозов сказалась на эффективности страхования: ранее при низкой балансовой стоимости получаемое от органов Госстраха колхозами страховое возмещение было недостаточным для покрытия потерь, теперь эта мера существенно повысила значимость государственного страхования в восстановлении основных фондов колхозов, которые пострадали от стихийных бедствий. В 1962 г. сумма страхового обеспечения по страхованию строений увеличилась на 62 % — с 6,8 млрд руб. в 1960 г. до 11 млрд руб. в 1962 г.

Правила добровольного страхования имущества кооперативных и общественных организаций были изменены 23 апреля 1956 г. Действовавшие ранее Правила добровольного страхования имущества предприятий, учреждений и организаций от 8 марта 1941 г., Правила добровольного страхования средств транспорта от 19 февраля 1941 г., Правила добровольного страхования грузов от 14 декабря 1942 г. и система тарифов, используемая с 1944 г., были упразднены.

Для предприятия, заключившего договор по новым правилам, застрахованным считалось все принадлежавшее ему имущество, не только находившееся на балансе к моменту заключения договора, но и поступившее во время его действия. Кроме того, был расширен список принимаемого на страхование имущества. По старым правилам надо было детально указывать имущество, а для грузов требовалось обозначить их вид, а также на каком транспортном средстве и на какое расстояние они будут перевозиться. Новые правила позволили страховать имущество предприятий в большем объеме. Более четко был обозначен предел страховой суммы: от 50 до 100 % первоначальной балансовой стоимости основных средств и фактической себестоимости товарно-материальных ценностей. Изменились и тарифные ставки — вместо сложной дифференцированной системы вводились три ставки: 40 коп. со 100 руб. страховой суммы для потребительской кооперации, 50 коп. — для промысловой и 15 коп. — для иных кооперативных и общественных организаций. Такие ставки позволили существенно упростить проведение этого вида страхования.

В 1956 г. были введены новые правила смешанного страхования жизни, которые предусматривали заключение договоров на 5 лет вдобавок к договорам на 10, 15 и 20 лет. Эти пятилетние договоры впоследствии стали наиболее востребованными. Одновременно с принятием новых правил в 1956 г. было отменено упрощенное смешанное страхование.

В 1953 г. по личному страхованию количество застрахованных составило 5 млн человек, в 1961 г. — 12,7 млн. Выплаты по личному страхованию в 1952 г. составили 8,6 млн руб., в 1961 г. — 60,6 млн руб. Такой рост выплат объяснялся как общим увеличением объема страховых операций, так и окончанием сроков действия большин-

ства договоров по долгосрочному страхованию жизни. За 1952–1961 гг. в пять раз возросло среднегодовое поступление взносов по личному страхованию.

Для добровольного страхования имущества населения период с 1952 по 1961 г. был достаточно сложным. Количество застрахованных животных в 1952–1953 гг. уменьшилось, что вылилось в сокращение платежей как в обязательном, так и в добровольном страховании. Неблагоприятную тенденцию удалось преодолеть только в 1954 г.: поступление платежей по добровольному страхованию увеличилось на 11 % по сравнению с 1953 г. В 1954 г. были введены новые правила добровольного страхования животных, в соответствии с которыми предусматривалась как индивидуальная оценка животных, так и возможность группового заключения договоров с 15%-й скидкой по платежам и др. В дальнейшем норма утратила свое значение.

Несмотря на принятие в 1958 г. новых правил добровольного страхования домашнего имущества и транспортных средств, в 1952–1961 гг. добровольное имущественное страхование не получило широкого распространения у граждан.

ВЦСПС 21 октября 1960 г. принял постановление «Об участии профсоюзных организаций в работе по добровольному страхованию жизни и имущества рабочих и служащих», где было отмечено важное значение добровольного страхования как дополнительного способа материального обеспечения трудящихся в случае утраты ими здоровья или потери имущества вследствие стихийных бедствий. Сначала в Краснодарском крае, а затем и в союзных республиках были организованы советы содействия Госстраху, которые приняли активное участие в популяризации добровольных видов страхования среди населения.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ СТРАХОВАНИЕ В 1962–1970 гг.

В начале 1960-х гг. произошли большие изменения в колхозном производстве — укрупнились колхозы, часть экономически слабых сельскохозяйственных артелей была преобразована в совхозы, в отстающие колхозы были направлены квалифицированные специалисты и руководящие работники. Страхование продолжало играть важную роль в поддержке сельского хозяйства.

В соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета министров СССР от 12 марта 1964 г. «О мерах подъема экономики отстающих колхозов», у 1 205 экономически слабых колхозов, имевших недоимки по страховым платежам, была полностью списана задолженность, а суммы недоимок, внесенные в 1964 г., возвращены этим хозяйствам.

Государство, с одной стороны, помогало слабым колхозам при помощи ценового рычага — влияния на закупочные цены, активно воздействуя таким образом на процесс воспроизводства в колхозах и определяя темпы развития производства. С другой же стороны, эта политика мешала росту заинтересованности колхозов в развитии за счет собственных сил и средств.

В 1965 г. по решению мартовского Пленума ЦК КПСС были повышены закупочные цены на продукты сельскохозяйственного производства. Новые цены на зерновые культуры варьировались в зависимости от природных и экономических условий в отдельных зонах. С 1 мая 1965 г., для того чтобы ускорить рост производства продукции животноводства, были введены надбавки к действующим ценам за продажу крупного рогатого скота, овец и свиней государству. В дополнение цены на многие товары производственного назначения были снижены, а также почти в два раза уменьшилась сумма подоходного налога для колхозов. Эти мероприятия позволили повысить благосостояние колхозов: в 1959 г. денежные доходы составляли 13,7 млрд руб., а в 1965 г. — 19,9 млрд руб. Улучшение благосостояния колхозов создало большие возможности для развития добровольного страхования: в 1959 г. в добровольном порядке страховали сельскохозяйственные культуры 66 % колхозов, животных — 72 %, в 1965 г. — 78 и 82 % соответственно.

Общий объем застрахованного имущества колхозов, кооперативных, общественных организаций и населения по обязательному и добровольному страхованию в 1959 г.

составлял 58,7 млрд руб., в 1965 г. — 91,1 млрд руб. Страховая сумма в расчете на один колхоз выросла с 497 тыс. руб. в 1959 г. до 1,066 млн руб. в 1965 г. Существенные успехи были достигнуты в страховании потребительской кооперации, представлявшей собой разветвленную сеть торговых, заготовительных и производственных предприятий и обслуживавшей примерно половину населения страны. В Госстрахе было застраховано в добровольном порядке имущество кооперативных и общественных организаций на сумму 16,7 млрд руб.

По обязательному страхованию имущества колхозов поступление платежей составило в 1965 г. почти 160 % по сравнению с 1959 г., по добровольному — 180 %. По сравнению с 1959 г. обязательные платежи населения в фонд государственного страхования за 1965 г. составили более 160 %, а добровольные — 220 %.

В 1961 г. условия страхования домашнего имущества были дополнены ответственностью за ущерб от аварий отопительной системы, водопроводной и канализационной сетей, в 1969 г. этот вид страхования был еще более расширен и проводился на случай возникновения убытков от селя, внезапного выхода подпочвенных вод, необычных продолжительных дождей, обильного снегопада, проникновения воды из соседних помещений, а также было введено страхование домашнего имущества от хищения.

С 1969 г. страхование транспортных средств стало проводиться и на случай хищения, гибели или повреждения в связи с угоном, кроме того, появились льготы за безаварийную езду и т. д. В условия страхования были внесены и другие изменения, целью которых стало как можно более полное и своевременное возмещение ущерба.

За период с 1959 по 1965 г. по имущественному и личному страхованию выплачено 3,51 млрд руб., из них по имущественному страхованию — 2,79 млрд и личному — 0,719 млрд руб. Страховое возмещение колхозам за период составило 2,287 млрд руб., кооперативным и общественным организациям — 0,645 млрд руб., населению по имущественному и личному страхованию — 1,159 млрд руб.

После мартовского Пленума ЦК КПСС 1965 г. и последующих постановлений партии и правительства в СССР были претворены в жизнь мероприятия по совершенствованию экономических отношений между государством и колхозами, созданию условий для рентабельного ведения хозяйства, повышению материальной заинтересованности колхозников в развитии производства. Повышение закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию, снижение цен на сельскохозяйственную технику, совершенствование планирования, усиление роли банковского кредитования, изменение порядка взимания подоходного налога с колхозов и другие мероприятия привели к укреплению финансового состояния колхозов.

Новые задачи для системы государственного страхования появились в связи с решениями мартовского и сентябрьского Пленумов 1965 г. и XXIII съезда КПСС. В первую очередь эти решения относились к вопросам взаимоотношений между системой государственного страхования и колхозами. В предшествующие годы не всег-

да полностью было обеспечено соблюдение экономических интересов как колхозов, так и Госстраха. Страховые платежи, вносимые колхозами, значительно превышали получаемые ими страховые возмещения; по сути, через систему государственного страхования происходила аккумуляция части доходов колхозов и их перераспределение в пользу других отраслей экономики. Страховое возмещение в 1959–1964 гг. в среднем составило 69 % от сумм страховых премий колхозов. В некоторых областях этот разрыв был больше.

Указом Президиума Верховного Совета СССР от 28 августа 1967 г. и постановлением Совета министров СССР «О государственном обязательном страховании имущества колхозов» с 1 января 1968 г. отношения между Госстрахом и колхозами устанавливались на принципах равенства доходов и расходов, отказа от получения прибыли по страхованию имущества и формирования отчислений в доходы государственного бюджета. Превышение премий над выплатами концентрировалось в резервах — на случай возмещения ущерба в неблагоприятные с точки зрения погодных условий годы. Основной идеей взаимодействия Госстраха и колхозов стало возмещение всех затрат, связанных со страхованием имущества последних.

Были предусмотрены и новые принципы распределения страхового фонда: 91 % возвращался колхозам в виде страховых выплат, 4 % уходило на предупредительные мероприятия, 3 % использовались для создания межреспубликанского запасного фонда и 2 % шли на содержание страховых органов и разъяснительную работу. Ставки платежей союзных республик согласовывались в министерствах финансов и сельского хозяйства.

Был расширен перечень событий, от которых можно было застраховаться: в их число были включены засуха, недостаток тепла, болезни и вредители растений, излишнее увлажнение. За счет этого была повышена экономическая эффективность обязательного страхования имущества колхозов.

Согласно новым правилам, объем страхового обеспечения был связан с уровнем развития производства в отдельном колхозе, а страховые возмещения выплачивались не исходя из средней стоимости урожая в районе, как это было ранее, а из средней стоимости той или иной культуры в конкретном колхозе.

Выплаты страховых возмещений распределялись следующим образом: при гибели или повреждении сельскохозяйственных культур они составляли 50 % ущерба, который представлял собой разницу между стоимостью урожая за предшествующие пять лет и его стоимостью на момент наступления страхового случая. Стоимость урожая рассчитывалась по государственным закупочным ценам.

Изменения коснулись и условий страхования сельскохозяйственных животных. Взрослые неплеменные животные, домашняя птица, пушные звери, кролики и семьи пчел страховались в размере 70 % от их балансовой стоимости, при этом стоимость рабочего скота амортизировалась, а условия наступления страховых случаев для животных, не достигших определенного возраста, были ограничены.

Имущество колхозов страховалось на случай полного или частичного разрушения в результате стихийных бедствий в размере балансовой стоимости с учетом амортизации. Также страховали животных, принадлежавших колхозам, сельскохозяйственные культуры и имущество межколхозных предприятий, организаций и объединений. Еще одно важное нововведение касалось рыболовецких колхозов: стали считаться застрахованными орудия лова на случай их гибели во время эксплуатации.

Учитывая расширение обязательств Госстраха по выплате страховых возмещений, платежи колхозов возросли в целом по СССР на 65 % по сравнению со старыми условиями.

Для того чтобы нивелировать разницу между урожайными и неурожайными годами, разница между страховыми платежами и расходами по страхованию в размере 75 % в благоприятные годы зачислялась в запасный фонд союзных республик, чтобы в неблагоприятные годы за счет накопленного резерва покрыть недостаток средств на выплату страхового возмещения. Для более полного возмещения ущербов от серьезных стихийных бедствий такие фонды для части республик объединяли. В межреспубликанский фонд поступали 3 % отчисления от платежей по государственному обязательному страхованию имущества колхозов и 25 % от прибыли по этому виду страхования, которая образовывалась на конец года у органов государственного страхования в союзных республиках.

В результате пересмотра страхования колхозного имущества суммы страхового возмещения выросли: за 1952–1959 гг. колхозам по обязательному и добровольному страхованию было выплачено 1,4 млрд руб., за 1960–1967 гг. — 3 млрд и за 1968–1970 гг. по обязательному страхованию — 3,3 млрд руб.

В связи с расширением строительства различных зданий и сооружений в колхозах возросла роль контроля за соблюдением противопожарных мер и правил безопасности. В 1960 г. был значительно расширен перечень предупредительных мероприятий, проводимых за счет страховых платежей. К первоначальному перечню мер, проводимых для предупреждения пожаров, падежа скота и по борьбе с ними, были добавлены новые — по предупреждению гибели и повреждения сельскохозяйственных культур. Согласно постановлению Совета министров СССР от 11 декабря 1959 г. «О добровольном страховании имущества колхозов и населения», для обеспечения этих мероприятий были установлены отчисления в размере 8–10 % от платежей по обязательному и всем видам добровольного имущественного страхования. Отчисления от платежей колхозов с 1968 г. были снижены до 4 %.

На майском Пленуме ЦК КПСС 1966 г. было принято решение о проведении работ по мелиорации земель. Расходы на все необходимые мероприятия производились из бюджета, что свидетельствовало о том, что колхозам оказывается необходимая помощь в безвозмездном порядке.

Госстрах также ежегодно отчислял некоторые средства, которые, с расширением перечня предупредительных мер, стали направляться на строительство и ремонт

ГОСУДАРСТВЕННОЕ СТРАХОВАНИЕ В 1971–1977 гг.

дамб и водохранилищ, проведение работ по отводу избыточных вод с полей, а также на мероприятия по повышению плодородия почвы и другие мелиоративные работы.

С 1962 по 1970 г. общее количество застрахованных по личному страхованию увеличилось с 13,1 до 34,5 млн человек. В 1970 г. 32,7 % рабочих, служащих и трудоспособных колхозников были застрахованы по всем видам личного страхования, а общая сумма по договорам личного страхования составила 20,1 млрд руб. По сравнению с 1962 г. выплаты по личному страхованию жизни увеличились в 6,6 раза.

В 1960–1970 гг. темпы развития личного страхования опережали темпы роста остальных видов страхования: по личному страхованию объем поступлений страховых платежей возрос в 6,8 раза, а общий объем — только в 3,2 раза. К 1970 г. удельный вес платежей личного страхования составил 39 % — в 1962 г. он составлял только 18 % от всех поступлений по государственному страхованию.

Существенно снизилась доля взносов по страхованию от несчастных случаев: в 1962 г. из общей суммы платежей по личному страхованию страхование жизни составляло 86 %, а по страхованию от несчастных случаев — 14 %; в 1970 г. смешанное страхование жизни составило более 95 %. Это было связано с введением в 1956 г. пятилетнего смешанного страхования, что серьезно изменило структуру страхового портфеля — большинство договоров имели пятилетний срок.

В 1967 г. в Ростовской и Пермской областях, в соответствии с указом Совета министров СССР от 6 ноября 1966 г., был проведен опыт по заключению договоров личного страхования с уплатой взносов, по желанию застрахованных, путем отчислений от заработной платы через расчетные части предприятий и организаций. Этот эксперимент в полной мере себя оправдал: уменьшился отсев страхователей и, соответственно, возросло количество договоров. Правительством было принято постановление от 30 апреля 1968 г. «Об уплате рабочими и служащими страховых взносов по договорам личного страхования путем безналичных расчетов». Этот порядок был также распространен на добровольное страхование имущества населения. К 1970 г. из взносов, собранных по личному страхованию, около 69 % поступили по безналичным расчетам.

В период 1962–1970 гг. были введены новые виды личного страхования, в том числе страхование детей, которое стало проводиться с 1 января 1968 г. Страхование детей позволяло родителям и другим родственникам создавать определенные сбережения к их 18-летию. По этому виду страхования в 1974 г. было заключено 6 млн договоров.

Развитию страхования жизни в дальнейшем способствовали такие факторы, как сокращение с июля 1968 г. ограниченной ответственности Госстраха по случаям смерти с одного года до шести месяцев и разрешение районным и городским инспекциям Госстраха заключать договоры смешанного страхования жизни на сумму до тысячи рублей включительно без врачебного освидетельствования желающего застраховаться.

За 1962–1970 гг. по личному страхованию жизни выплаты Госстраха составили 2,8 млрд руб.

За прошедшие годы роль государственного страхования в перераспределении национального дохода СССР из года в год повышалась. Перераспределение национального дохода страны через государственное страхование в 1959 г. составило 0,6 %, в 1967 г. — 0,8 %, в 1970 г. — 1,2 %. Важно также отметить, что рост поступлений страховых платежей стал опережать темпы роста национального дохода: в 1970 г. по сравнению с 1960 г. национальный доход СССР увеличился в два раза, при этом почти вчетверо возросла сумма средств, мобилизованных системой государственного страхования.

В 1971–1975 гг. страховых взносов поступило в два с лишним раза больше по сравнению с 1966–1970 гг., и это при том, что национальный доход увеличился только на 36 %.

В 1971–1975 гг. добровольное личное страхование развивалось наиболее высокими темпами. Такая же тенденция сохранилась в период с 1976 по 1980 г.

Имущество, находившееся в личной собственности граждан, могло быть застраховано по обязательному и добровольному страхованию.

Более быстрыми темпами развивалось именно добровольное страхование — за счет того, что ранее оно было недостаточным, а также потому, что изменились условия страхования различных видов имущества и мероприятия организационного характера.

Условия проведения обязательного страхования оставались неизменными, корректировки касались лишь количества объектов страхования, страхового обеспечения и сумм поступающих платежей. Кроме того, на соответствующих показателях развития обязательного страхования существенно сказались факторы социально-экономических изменений в жизни населения, например рост урбанизации. В 1976 г. количество страхователей в СССР составляло 36,3 млн, в том числе в сельской местности — 23 млн хозяйств (снизилось с 1966 г. на 4 %) и в городской — 13,3 млн (увеличилось с 1966 г. на 13 %). Изменился и размер обеспечения по обязательному страхованию: в 1966 г. он составил 24,6 млрд руб., в 1970 г. — 27,6 млрд и в 1976 г. — 33,9 млрд руб.

В обязательном порядке страховались строения, принадлежавшие гражданам, и сельскохозяйственные животные. В этом случае соотношение страхования этих объектов изменилось следующим образом: если в 1966 г. обеспечение по страхованию строений составляло 88,6% и по страхованию животных — 11,4%, то в 1976 г. — 89,4 и 10,6% соответственно. Немаловажным фактом является то, что возросла страховая сумма на одно строение.

В сельской местности в 1966 г. она составляла в среднем по СССР 441 руб., в 1976 г. — 653 руб. (рост на 48%). В городской местности повышение составило 20% (с 958 до 1 150 руб.).

Общий рост благосостояния трудящихся, изменение структуры личной собственности и совершенствование самого страхования обусловили развитие добровольного имущественного страхования населения. С 1973 г. оценка имущества для повышения эффективности добровольного страхования строений производится не только исходя из государственных розничных цен на строительные материалы, как это было ранее, но и с учетом тарифов на перевозку стройматериалов и ставок заработной платы строителей.

Развитие данного вида страхования характеризовалось следующими данными: общий размер страхового обеспечения возрос в 1966–1976 гг. в 4,4 раза. В 1966 г. он составил 12,5 млрд руб., в 1970 г. — 23,8 млрд и в 1976 г. — 54,6 млрд руб. Поступление платежей от населения возросло за этот период в 3,6 раза. К 1976 г. число договоров добровольного имущественного страхования, заключенных с гражданами, составило 45,4 млн, в 1971 г. — 31,4 млн.

В целом по СССР на начало 1977 г. в добровольном порядке были застрахованы 54,2% поголовья крупного рогатого скота, строения — в 32,4% хозяйств, домашнее имущество — у 26,5% семей, а также 25,9% мелкого скота и 11% транспортных средств, находившихся в личном пользовании.

За 1966–1975 гг. соотношение платежей по обязательному и добровольному страхованию имущества населения изменилось. В начале периода на обязательное страхование приходилось 75%, на добровольное — 25%, в конце — соответственно 53 и 47%.

За 1971–1975 гг. увеличилось количество автомобилей, находящихся в личном пользовании граждан: с 1970 г. продажа населению легковых автомобилей выросла в семь раз и в 1975 г. достигла почти миллиона машин. Размер обеспечений по добровольному страхованию автомобилей и других транспортных средств возрос в 1976 г. по сравнению с 1970 г. в 11,4 раза, а по сравнению с 1966 г. — в 70 раз. Если в 1966 г. на транспортные средства приходилось только 0,7% от всех платежей населения по добровольному страхованию имущества, то в 1976 г. эта цифра составила 14%.

В 1971–1976 гг. быстро развивалось личное страхование. Об этом свидетельствуют следующие данные:

Динамика развития личного страхования в 1970–1976 гг.

Год	Количество застрахованных, млн			Рост премий и выплат по отношению к 1970 г., %	
	В целом по личному страхованию	По страхованию жизни	По страхованию от несчастных случаев	Платежи по личному страхованию в целом	Выплаты по личному страхованию в целом
1970	34,5	17,8	16,7	100,0	100,0
1971	40,3	22,3	18,0	134,2	132,2
1972	46,9	27,7	19,2	174,1	157,9
1973	52,9	32,5	20,4	218,0	217,0
1974	58,8	37,3	21,5	262,6	295,5
1975	64,8	41,9	22,9	306,1	385,4
1976	70,7	46,1	24,6	348,1	463,7

Стало более популярным личное страхование — об этом свидетельствуют следующие данные: доля в общих поступлениях средств в фонд государственного страхования в 1976 г. составила 62%, в страховых платежах населения — 86%, резерв взносов по страхованию жизни увеличился в 4,3 раза за 1970–1976 гг.

С 1972 г. была расширена ответственность по страхованию от несчастных случаев, упрощено оформление договоров смешанного страхования: они стали заключаться на любую сумму без врачебного освидетельствования, также было введено смешанное страхование с удвоенной страховой суммой в случае утраты трудоспособности.

Работа Главного управления государственного страхования СССР по совершенствованию личного страхования и более полному удовлетворению интересов трудящихся получила отражение в разработке нового вида страхования — к бракосочетанию, или свадебного, которое было введено с 1 января 1977 г. и соединяло в себе черты смешанного страхования жизни и страхования детей.

В связи с крайне неблагоприятными погодными условиями в 1971–1976 гг. колхозам была оказана существенная финансовая помощь по линии государственного страхования: потери были возмещены из фонда государственного страхования

в размере 10 млрд руб. Эта сумма возмещения распределена в течение периода следующим образом.

Выплаты страхового возмещения колхозам в 1971–1976 гг.

Страховое возмещение	Год					
	1971	1972	1973	1974	1975	1976
Выплаты страхового возмещения колхозам, млн руб.	1 186	2 282	1 070	1 481	2 243	1 699
Процент к общей сумме за 6 лет	11,9	22,9	10,7	14,9	22,5	17,1

За 1968–1976 гг. фонд государственного страхования осуществил выплаты колхозам, которые составили 102,9% по отношению к сумме платежей, предусмотренных на возмещение ущерба.

В 1976 г. по всем видам застрахованного имущества колхозов страховое обеспечение достигло 110,8 млрд руб. По отношению к 1970 г. его рост составил 81,6%, более чем в 2,2 раза по сравнению с 1968 г. В 1976 г. на 30,7% увеличились страховые платежи колхозов по сравнению с 1970 г. и на 46,3% — с 1968 г. На 66,8% повысился средний платеж на одно хозяйство за 1968–1976 гг., что говорит о росте стоимости колхозного имущества.

Добровольное страхование имущества кооперативных и общественных предприятий и организаций также получило значительное развитие. В 1976 г. было заключено 31,7 тыс. договоров страхования. Страховое обеспечение имущества кооперативных и общественных организаций выросло до 29,5 млрд руб. в 1976 г. или на 34,2% по сравнению с 1970 г. В 1975 г. ответственность по добровольному страхованию имущества этих организаций была расширена, в нее были включены убытки от селя, просадки грунта, действия подпочвенных вод и ответственность при перевозке имущества независимо от принадлежности транспортных средств.

При таком значительном развитии добровольного страхования имущества кооперативных и общественных организаций имеющиеся возможности использовались не в полной мере. В частности, это касается страхования жилищно-строительной кооперации. Только 20% кооперативов были застрахованы на начало 1975 г. Следует заметить, что жилищно-строительные кооперативы (ЖСК) обязывались страховать дома в пределах непогашенной задолженности банку по ссуде в соответствии с порядком кредитования.

28 августа 1967 г., в соответствии с указом Президиума Верховного Совета СССР и постановлением Совета министров СССР, были определены новые условия страхования имущества колхозов и усилено централизованное руководство страховым делом. Главное управление государственного страхования СССР было восстановлено. Также изменения внесли в Типовое положение об органах государственного страхования.

На общественных началах были созданы советы по вопросам страхования имущества колхозов с участием представителей заинтересованных министерств, ведомств и председателей колхозов, осуществлявшие свою деятельность при Главном управлении Госстраха СССР, главных управлениях и управлениях государственного страхования союзных республик. Задачей нового совещательного органа стало рассмотрение и обсуждение годовых итогов проведения государственного страхования имущества колхозов и предложений по усовершенствованию его условий в целях дальнейшего повышения экономической эффективности этого вида страхования для колхозного производства.

За 1971–1976 гг. для популяризации добровольных видов страхования в кино, по радио и телевидению была запущена реклама, которая сочеталась с лекциями, докладами, беседами.

Для развития добровольного страхования среди населения большое значение имела помощь профсоюзных и других общественных организаций. Встречались разные варианты участия общественности в страховой работе, среди них наиболее популярным являлось создание советов содействия Госстраху, в работе которых принимали участие профсоюзы, комсомольские организации, передовики производства и др. На конец рассматриваемого периода действовали 90 тыс. советов содействия, которые объединили 450 тыс. рабочих, служащих, колхозников.

8 февраля 1977 г. Советом министров СССР было принято постановление «О мерах по дальнейшему развитию государственного страхования», согласно которому Министерство финансов СССР было обязано обеспечить дальнейшее развитие страхования в стране, расширить существующие виды личного и имущественного страхования, улучшить обслуживание трудящихся, а также продолжить укрепление хозяйственного расчета в системе Госстраха.

Произошли существенные изменения в системе иностранного страхования. В 1973 г. Управление иностранного страхования СССР было реорганизовано в Страховое акционерное общество СССР (Ингосстрах). Акционерами данного общества наряду с Министерством финансов СССР стали Государственный комитет Совета министров СССР по внешним экономическим связям, внешнеторговые объединения Министерства внешней торговли и другие организации. Реорганизация была обусловлена значительным расширением торговых и внешнеполитических связей СССР с зарубежными государствами, культурными связями и иностранным туризмом. Выбранная форма акционерного общества наилучшим образом соответствовала задачам, которые стояли перед иностранным страхованием.

СТРАХОВАНИЕ В СССР В 1980-е гг.

В СССР на 1981 г. существовали 23 вида государственного страхования, в том числе 14 видов имущественного и 9 — личного.

Имущественное страхование разделялось на пять отраслей: страхование имущества колхозов; страхование имущества совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий; страхование имущества кооперативных и общественных организаций; страхование имущества граждан; страхование государственного имущества, сданного в аренду или иной вид пользования.

Более детальная разбивка имущественного страхования по видам включала в себя страхование сельскохозяйственных культур, животных, строений и другого имущества. В обязательном порядке эти виды страхования осуществлялись в колхозах и совхозах, в добровольном — в кооперативных и общественных организациях. В хозяйствах граждан строения и животные страховались не только в обязательном, но и в добровольном порядке, домашнее имущество и транспортные средства — только в добровольном.

Личное страхование включало две отрасли: страхование жизни и от несчастных случаев. Разбивка по видам в рамках страхования жизни была следующей: смешанное страхование жизни; страхование детей; страхование к бракосочетанию; пожизненное страхование на случай смерти и утраты трудоспособности; срочное страхование на случай смерти и утраты трудоспособности; страхование пенсий. К страхованию от несчастных случаев относились индивидуальное страхование от несчастных случаев; страхование работников за счет организаций; страхование пассажиров. Последнее являлось единственным обязательным видом страхования.

В течение 1976–1980 гг. был принят ряд постановлений, важных для государственного страхования: в 1977 г. — «О мерах по дальнейшему развитию государственного страхования»; в 1978 г. — «О совершенствовании порядка возмещения потерь совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий от стихийных бедствий и иных неблагоприятных условий», распространившее государственное страхование на имущество совхозов и других государственных сельскохозяйственных предприятий.

В рамках обязательного страхования имущества колхозов и совхозов страховое возмещение выплачивалось в размере 50%-й разницы между средней стоимостью урожая за последние пять лет и его стоимостью, фактически полученной в год наступления страхового случая. Животные страховались от гибели в результате стихийных бедствий, инфекционных болезней и пожаров, выплата возмещений осуществлялась в размере 70% от их балансовой стоимости. Племенные животные страховались, кроме того, на случай падежа от неинфекционных болезней и несчастных случаев. Возмещение по порче или утрате иного имущества (сооружений, сельскохозяйственных машин, оборудования, судов, инвентаря, продукции, сырья и пр.) выплачивалось в 100%-м размере ущерба по стоимости имущества на дату страхового случая с учетом амортизации.

На выплату страхового возмещения от общей суммы страховых платежей направлялся 91 % средств. В соответствии с постановлением от 6 ноября 1980 г. остаток направлялся в межреспубликанские запасные фонды (5,5 %), на предупредительные мероприятия (2 %) и на ведение дел (1,5 %).

В начале 1980-х гг. в СССР проводилось страхование только транспортных средств, но не страхование гражданской ответственности. К 1983 г. общее число средств транспорта, находящихся в собственности граждан, превысило 20 млн единиц, тогда как в 1973 г. оно было почти в два раза меньше. В свою очередь, в 1983 г. число договоров составляло 4 млн единиц против 0,8 млн единиц. В то же время количество страховых случаев и фактов выплат неуклонно росло вместе с ростом частного автопарка и трафика. Если в начале 1970-х гг. доля договоров, по которым были произведены выплаты, составляла более 4 %, то 10 лет спустя она превысила 9 %.

Страхование жизни развивалось также весьма активно. К 1981 г. доля застрахованных работников разных сфер экономики превысила 52 %, тогда как в 1970 г. этот показатель был чуть ниже 17 %. Объем выплат в 1981 г. составил 5 млрд руб., тогда как десятью годами ранее он был менее 1 млрд руб. Свыше 75 % выплат были связаны с окончанием срока действия договора, т. е. с дожитием застрахованного до этого момента.

С начала 1983 г., в соответствии с указом «О государственном обязательном страховании имущества, принадлежащего гражданам», обязательное страхование было расширено на жилые дома, дачи, садовые домики и хозяйственные постройки. Одновременно было увеличено число рисков по обязательному страхованию — сюда включались риски ущерба строениям в результате паводка, селя, цунами, выхода подпочвенных вод, аварий отопительной системы, водопроводной и канализационной сетей и пр. Страховая сумма устанавливалась в размере 40 % от их стоимости. Также был сокращен перечень отказов в страховом возмещении — в него вошли только случаи умышленной порчи имущества.

В связи с изменениями в обязательном страховании были скорректированы и правила добровольного. Так, существенно снизились тарифные ставки: для сельской

местности — в 2–3 раза, в городах — на 40%. Изменения коснулись также дифференциации ставок платежей: прежде она действовала в рамках разделения городской и сельской местностей, с варьированием тарифов по союзным республикам; новый формат подразумевал дифференцирование в зависимости от местности.

С 1983 г. обязательному страхованию стал подлежать только крупный рогатый скот в возрасте от шести месяцев, а также лошади и верблюды в возрасте от одного года. Дополнительно крупный рогатый скот, лошади и верблюды могли быть застрахованы по добровольному страхованию. Исключительно в добровольной форме страховались овцы, козы, свиньи, ослы и мулы. По этому страхованию крупный рогатый скот мог страховаться в пределах 40%, мелкий скот — в пределах 80% от средней стоимости животного, в зависимости от вида и возраста. Стоимость определялась на основе государственных закупочных цен.

С 1984 г. государственное страхование стало распространяться на имущество совхозов, совхозов-заводов и другие сельскохозяйственные предприятия системы Министерства плодоовощного хозяйства СССР, но сельскохозяйственные предприятия других министерств и ведомств оно не охватывало.

В последние 10 лет существования СССР страхование продолжало активно развиваться. За 1980–1990 гг. поступления страховых платежей увеличились практически в два раза: с 11,7 млрд руб. в 1980 г. до почти 20 млрд руб. в 1990 г. В течение этого же периода объем ответственности органов государственного страхования в целом по СССР увеличился также почти в два раза — с 515,7 млрд до 1,038 трлн руб.

В этот период структура доходов и расходов органов государственного страхования выглядела следующим образом. Большую часть поступлений составляли платежи по добровольному страхованию населения. Если в 1980 г. это практически был 61%, то к 1990 г. это цифра несколько снизилась, немного не достигнув доли в 60%. В целом колебание доли населения в общих премиях по отрасли являлось незначительным. Основная часть поступлений от социалистических хозяйств представляла собой обязательное страхование имущества сельскохозяйственных предприятий. Расходы включали в себя по большей части выплаты возмещений и страховых сумм, а также отчисления и операционные расходы. Выплаты страхового возмещения возросли с чуть более 80% в 1980 г. до 85% в 1990 г.

Выплаты страховых возмещений и страховых сумм в 1980–1990 гг. были распределены следующим образом: в 1980 г. колхозам и совхозам было возмещено почти 44% от всех выплат, в 1990 г. — около 41%, населению — 56 и 59% соответственно. Большая часть выплат производилась по обязательному страхованию имущества сельскохозяйственных предприятий, населению — по добровольному страхованию жизни.

Наибольшее число договоров по добровольному страхованию среди населения в период 1980–1990 гг. приходилось на личное страхование — в начале рассматриваемого периода их доля составляла 60%, а в 1990 г. баланс еще больше

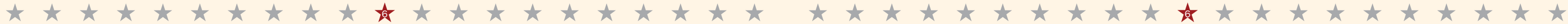
сместился в сторону личного страхования, чья доля в договорах достигла почти 67%. В рамках личного страхования наиболее емким был сегмент страхования жизни, в имущественном — домашнего имущества и средств транспорта.

Штат Госстраха в 1980-е гг. неуклонно рос, и к 1990 г. его сотрудниками являлись почти 90 тыс. человек, еще более 143,5 тыс. работали в качестве агентов (без учета совместителей). Количество последних, правда, с 1985 по 1990 г. несколько сократилось, но не стало ниже значений 1980 г.

В приведенных ниже таблицах представлены данные официальных статистических сборников, в том числе по более ранним пятилеткам, которые позволяют еще раз оценить тот путь, который прошла отрасль за несколько десятилетий.

Динамика основных показателей страховой отрасли в 1961–1990 гг.

Показатель	Год							
	1961	1970	1975	1980	1985	1988	1989	1990
Объем страховой ответственности, млрд руб.	72	155	254	516	786	949	1 011	1 038
Поступления страховых платежей, всего, млн руб.:	936	3 357	6 695	11 700	15 823	17 975	18 107	19 979
от социалистического хозяйства, млн руб.	487	1 530	1 930	4 083	6 065	6 760	6 435	7 412
от населения, млн руб.	449	1 827	4 765	7 617	9 758	11 215	11 672	12 567
Выплаты страхового возмещения и страховых сумм всего, млн руб.:	359	1 840	4 854	8 919	10 548	14 369	15 720	15 980
социалистическому хозяйству, млн руб.	247	1 112	2 273	3 895	3 545	6 428	6 437	6 542
населению, млн руб.	112	728	2 581	5 024	7 003	7 941	9 283	9 438
Число действующих договоров добровольного страхования среди населения, млн	24	66	110	157	184	204	204	202



Численность страховых работников (на конец года) в 1961–1990 гг.

Категории работников	Год					
	1961	1970	1975	1980	1985	1990
Штатные	20 640	35 659	52 877	80 699	85 405	88 622
Страховые агенты (без агентов-совместителей)	11 520	51 364	109 583	148 117	157 281	143 621

НЕКОТОРЫЕ ЧИСЛЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОССТРАХА СССР

Премии и выплаты Госстраха СССР в 1921–1990 гг.*

Годы	Общий сбор страховой премии по «внутреннему» страхованию (без внешнеторговых операций СССР), млн руб.	Выплаты по «внутреннему» страхованию, (без внешнеторговых операций СССР), млн руб.	Премии, млн руб.	
			Обязательное страхование	
			Окладное	Прочее обязательное страхование
1921–1922	0,2	0,02	0,1	–
1922–1923	2	0,1	1	0,3
1923–1924	7	2	4	1
1924–1925	10	5	4	–
1925–1926	15	7	8	–
1926–1927	17	9	8	1
1927–1928	21	12	11	–
1928–1929	27	21	15	–
1929–1930	38	40	22	–
1931	50	20	46	4
1932	68	40	64	4

* Суммы в рублях приводятся с учетом денежной реформы 1961 г.

Премии, млн руб.		Выплаты, млн руб.			
Добровольное страхование		Обязательное страхование		Добровольное страхование	
Имущество	Личное	Окладное	Прочее	Имущество	Личное
0,2	–	0,01	–	–	–
1	–	0,1	–	0,1	–
2	0,04	2	–	0,2	0,0001
5	0,1	4	0,1	1	0,01
6	0,2	5	–	–	0,02
6	0,4	6	0,2	2	0,04
8	1	9	–	3	0,1
7	1	15	–	1	0,2
–	–	34	6	0,2	–
0,4	–	19	4	0,2	–
0,5	–	34	6	0,2	–

Годы	Общий сбор страховой премии по «внутреннему» страхованию (без внешнеэкономических операций СССР), млн руб.	Выплаты по «внутреннему» страхованию, (без внешнеэкономических операций СССР), млн руб.	Премии, млн руб.	
			Обязательное страхование	
			Окладное	Прочее обязательное страхование
1933	90	23	85	4
1934	103	46	86	5
1935	128	44	84	27
1936	141	72	85	28
1937	151	76	85	33
1938	200	91	113	34
1939	236	130	111	42
1940	342	129	187	48
1941	244	94	121	44
1942	252	80	143	34
1943	285	112	149	42
1944	328	131	163	57
1945	367	181	192	64
1946	405	210	212	81
1947	447	234	226	84
1948	427	226	235	68
1949	440	226	241	69
1950	472	212	262	71
1951	487	207	270	66
1952	502	173	281	70

Премии, млн руб.		Выплаты, млн руб.			
Добровольное страхование		Обязательное страхование		Добровольное страхование	
Имущество	Личное	Окладное	Прочее	Имущество	Личное
1	–	20	3	0,2	–
2	10	34	5	1	7
6	11	31	4	2	8
12	15	50	3	6	12
16	15	46	3	13	13
34	19	49	1	25	16
59	25	73	1	35	21
78	29	56	2	45	27
59	20	44	1	28	21
60	14	30	1	21	28
84	10	58	5	33	16
99	9	75	2	50	4
100	10	102	2	73	4
100	12	120	3	82	4
120	17	130	3	96	4
106	17	133	5	84	4
108	23	139	7	76	5
112	27	150	1	57	5
121	30	151	1	50	5
119	33	131	1	36	6

Годы	Общий сбор страховой премии по «внутреннему» страхованию (без внешнеэкономических операций СССР), млн руб.	Выплаты по «внутреннему» страхованию, (без внешнеэкономических операций СССР), млн руб.	Премии, млн руб.	
			Обязательное страхование	
			Окладное	Прочее обязательное страхование
1953	514	165	301	68
1954	530	193	285	75
1955	569	233	300	76
1956	564	280	308	62
1957	539	258	–	–
1958	613	273	–	–
1959	696	272	–	–
1960	869	470	453	75
1961	936	368	459	81
1962	975	438	–	–
1963	1 119	696	–	–
1964	1 206	649	–	–
1965	1 308	616	–	–
1966	1 603	–	644	101
1967	1 765	867	671	111
1968	2 468	1 152	1 450	122
1969	2 907	2 272	1 625	128
1970	3 356	1 839	1 694	129
1971	3 930	2 177	1 788	132
1972	4 560	3 459	1 865	142

Премии, млн руб.		Выплаты, млн руб.			
Добровольное страхование		Обязательное страхование		Добровольное страхование	
Имущество	Личное	Окладное	Прочее	Имущество	Личное
108	36	129	1	28	6
130	40	144	1	40	8
149	43	166	1	57	8
144	50	179	0,2	84	17
–	–	–	–	–	–
57	–	129	–	87	–
–	–	–	–	–	–
208	133	295	0,1	126	49
233	163	218	0,1	89	61
93	–	251	–	111	–
–	–	–	–	–	–
108	–	289	–	154	–
117	–	271	–	157	–
397	462	–	–	–	–
410	572	368	0,1	220	279
178	719	733	0,3	51	367
195	960	1 696	0,1	76	500
213	1 321	1 163	0,2	63	613
237	1 773	1 293	0,1	74	810
253	2 300	2 399	0,2	91	968

Годы	Общий сбор страховой премии по «внутреннему» страхованию (без внешнеэкономических операций СССР), млн руб.	Выплаты по «внутреннему» страхованию, (без внешнеэкономических операций СССР), млн руб.	Премии, млн руб.	
			Обязательное страхование	
			Окладное	Прочее обязательное страхование
1973	5 231	2 599	1 921	150
1974	6 044	3 504	2 102	154
1975	6 695	4 854	2 137	159
1976	7 362	4 799	2 209	163
1977	8 051	5 110	2 330	168
1978	8 721	5 483	2 398	174
1979	11 013	9 382	4 143	176
1980	11 700	8 918	4 285	177
1981	12 617	11 121	4 630	183
1982	12 708	9 300	4 251	189
1983	13 707	9 021	4 862	198
1984	15 053	10 606	5 911	154
1985	15 823	–	6 310	154
1986	16 356	–	6 429	161
1987	17 235	–	6 842	167
1988	17 975	14 369	7 128	173
1989	18 107	15 721	6 830	172
1990	19 979	15 980	7 754	174
1991 (январь — сентябрь)	12 672	2 616	1 562	127

Премии, млн руб.		Выплаты, млн руб.			
Добровольное страхование		Обязательное страхование		Добровольное страхование	
Имущество	Личное	Окладное	Прочее	Имущество	Личное
280	2 880	1 179	0,2	88	1 331
319	3 469	1 591	0,2	100	1 812
354	4 044	2 363	0,1	127	2 363
391	4 599	1 820	0,1	136	2 843
429	5 125	1 694	0,2	158	3 258
471	5 679	1 589	0,1	165	3 730
515	6 179	4 869	0,2	210	4 302
564	6 674	3 972	0,1	213	4 732
619	7 185	5 802	0,1	253	5 067
679	7 590	3 642	0,2	235	5 423
699	7 948	2 898	0,3	265	5 857
750	8 239	4 136	0,2	324	6 146
793	8 566	–	–	–	–
789	8 977	–	–	–	–
838	9 388	–	–	–	–
894	9 780	6 627	1	502	7 239
926	10 179	6 940	1	753	8 027
1 036	11 015	6 804	0,16	731	8 444
2 938	8 045	885	1	134	1 595

Численность агентов Госстраха СССР

Год	Общее число агентов на конец года			Из них агентов по страхованию жизни		Сборы премии агентами, млн руб.
	всего	города	сельская местность	города	сельская местность	
1937	17 825	–	17 825	–	–	–
1938	47 252	3 841	43 411	–	–	–
1939	58 216	5 331	52 885	–	–	–
1947	50 217	14 683	35 534	11 579	8 109	43
1948	55 737	16 885	38 852	13 323	10 112	38
1949	54 125	17 211	36 914	14 018	10 355	40
1958	51 325	–	–	–	–	108
1960	50 403	–	–	–	–	167
1962	55 649	26 839	28 810	13 149	–	241
1964	60 692	31 873	28 819	17 336	–	347
1965	65 168	35 073	30 095	19 940	–	430
1968	81 684	48 855	32 829	32 259	–	818
1969	83 239	49 455	33 784	34 959	–	1 062
1970	89 752	55 698	34 054	42 239	–	1 416
1971	98 256	64 040	34 216	50 565	–	1 906
1972	109 523	71 766	37 757	59 066	–	2 437
1973	101 650	83 456	18 194	71 283	–	3 024
1974	129 813	92 159	37 654	80 120	–	3 641
1977	154 013	115 624	38 389	106 130	–	5 394
1978	159 650	121 025	38 625	111 751	–	5 968
1979	163 543	125 202	38 341	115 955	–	6 518
1980	168 811	128 280	40 531	118 557	–	7 041

1982	178 659	137 193	41 466	127 437	–	8 071
1983	182 292	140 510	41 782	130 640	–	8 430
1984	–	–	–	–	–	8 783
1985	–	–	–	–	–	9 172
1986	–	–	–	–	–	9 602
1987	–	–	–	–	–	10 089
1988	–	–	–	–	–	10 554

Страхование автотранспорта граждан

Год	Число договоров	Страховая сумма, млн руб.	Премии, млн руб.	Число страховых случаев	Выплаты, млн руб.
1947	133	0	0	1	0,0002
1948	399	0	0	9	0,001
1949	1 716	2	0	44	0,01
1958	5 234	5	1	87	0,00001
1962	19 070	12	0	156	0,03
1964	36 068	23	0	397	0,1
1965	49 192	30	0	667	0,1
1968	131 469	61	1	1 886	0,3
1969	188 442	117	2	2 995	1
1970	339 370	228	3	4 553	1
1972	814 712	608	9	12 248	3
1973	1 086 247	937	14	21 274	6
1974	1 335 150	1 353	20	35 481	10
1977	2 206 711	2 839	51	127 567	31
1978	2 505 174	4 377	67	172 540	42



Год	Число договоров	Страховая сумма, млн руб.	Премии, млн руб.	Число страховых случаев	Выплаты, млн руб.
1979	2 885 968	5 602	85	225 763	54
1980	3 334 441	7 141	108	267 298	64
1981	–	–	131	–	72
1982	4 137 041	10 239	153	329 372	73
1983	4 459 070	11 358	170	470 679	88
1984	4 728 101	12 337	183	540 669	107
1985	5 072 121	13 475	199	668 918	124
1986	5 401 131	14 929	222	845 118	144
1987	5 774 324	16 425	246	998 723	166
1988	6 025 597	18 022	275	1 272 115	207
1989	–	–	316	–	273
1990	–	–	363	–	297

Список использованной литературы

1. Российский государственный архив экономики, ф. 7625 (Госстрах), оп. 1–10, 14–25; ф. 7733 (Минфин), оп. 1–2, 47–49, 52–58.
2. Тагиев Г. М. Развитие государственного страхования в СССР (1917–1977) / Г. М. Тагиев. — М. : Финансы, 1978.
3. Государственное страхование в СССР, 1990 : краткий статистический сборник. — М. : Финансы и статистика, 1990.
4. Мотылев Л. А. Государственное страхование в СССР и проблемы его развития / Л. А. Мотылев. — М. : Финансы, 1972.
5. Фонд государственного страхования в СССР (проблемы формирования и использования) / Плешков А. П. [и др.] ; под ред. А. П. Плешкова. — М. : Финансы и статистика, 1984.
6. Васильев Г. В. История страхового дела в России / Г. В. Васильев, С. А. Шигильчева. — М. : Пресс-сервис, 1997.
7. Государственное страхование в СССР : юбилейный статистический сборник. — М. : Финансы и статистика, 1991.

ВСЁ ПРАВИЛЬНО СДЕЛАЛИ

История возрождения
крупнейшей российской страховой компании

Главный редактор В. Мещеряков
Ответственный редактор А. Зубец
Дизайн Е. Пыхтеевой
Корректоры Г. Вулисанова, Н. Власенко
Верстка А. Петровой

Директор Группы компаний
«Издательский Дом Мещерякова»
А. Мещерякова

Подписано в печать 30.11.2011
Формат 70×100/16
Гарнитура FranklinGothicBookC. Бумага мелованная.
Печать офсетная. Усл. печ. л. ???.
Тираж экз. Заказ №

Издательский Дом Мещерякова
107078, Москва, Новая Басманная, 23, стр. 2, оф. 213
Тел. (499) 265-32-08
E-mail: idm@idmkniga.ru
www.idmkniga.ru

Отдел реализации:
тел./факс (499) 267-66-58