



*Почему генеральный директор «Югории» отказался страховать риски в морских перевозках и сельском хозяйстве, а также от добровольного медицинского страхования.*

Алексей Охлопков два года назад возглавил «не совсем прибыльного» ханты-мансийского страховщика «Югория» в нагрузку к руководству местным НПФ. К ним добавили местное ипотечное агентство. Это, пожалуй, первый страховщик, встретившийся «Ведомостям», который не призывает безоглядно увеличивать тарифы в ОСАГО и пытается в рамках региональной финансовой группы построить финансовый супермаркет в классическом его понимании. Но, как и все страховщики, Охлопков жалуется на закон о защите прав потребителей и грозит ростом тарифов на страхование.

– Как вы вообще оказались у руля «Югории» и НПФ?

– Я родом из Ханты-Мансийского округа и до окончания школы жил в Югорске. После Финансовой академии проработал в Москве семь лет в банках и семь лет в группе «Северсталь». После чего появилось предложение объединить опыт: с одной стороны, финансовый рынок, с другой – негосударственный пенсионный фонд и строительная отрасль: Ханты-Мансийский НПФ вкладывает большие средства в строительство на территории округа. Мне комфортно на Севере, это моя родина, здесь много знакомых.

– Поближе к родителям...

– Самое интересное, что родителей я еще в 2004 г. перевез в Москву, потому что не хватало общения. Теперь обратная ситуация.

– Расскажите о планах объединить финансовые активы ХМАО.

– По факту процесс уже идет благодаря тому, что у региона есть группа финансовых активов: СГ «Югория» (включает специализированную медицинскую страховую компанию и компанию по страхованию жизни), Ипотечное агентство Югры и негосударственный пенсионный фонд. Все они контролируются округом. Через единую систему управления создана некая финансовая группа. О юридическом оформлении речь пока не идет – такой надобности нет. Гораздо интереснее и важнее тот эффект, который можно получить от объединения усилий. И сейчас компании внутри группы помогают друг другу. Мы стремимся оптимизировать расходы как в конкретных регионах, так и в рамках всей деятельности, соотнося бизнес-процессы участников. Единая кадровая политика, кросс-продажи... Пока все осторожно: разные бренды, сильные и слабые стороны, но процесс привыкания идет. Есть еще множество вопросов, но я уверен, что за единой группой, которая может интегрировать в себе продажи долгосрочных и краткосрочных продуктов, умение продать пенсию в НПФ и страхование жизни плюс «нанизывать» на них короткие полисы, например туристов и авто, – за такой взвешенной моделью будущее.

– Если у «Югории» большая сеть, то о НПФ нельзя сказать того же.

– Фонд сосредоточен в Уральском округе. Прежде всего города и поселки Югры, Тюмень, Екатеринбург. Но рынок НПФ в целом меняется, и фонды сталкиваются со слишком высокой стоимостью привлечения новых клиентов. Экономика рынка очень изменилась, и многие финансово-промышленные группы идут по пути сокращения расходов. Здесь мы не первопроходцы, многие сейчас сокращают офисы, размещают вместе страховые компании, банки и НПФ. В сложившейся ситуации с экономической привлекательностью отрасли это, видимо, единственный путь. С точки зрения регионального присутствия мы будем создавать единые филиалы, которые продают все продукты. Понятно и логично, что через какое-то время мы будем продавать продукты НПФ по всей сети «Югории».

– Ипотечное агентство Югры не выйдет за пределы округа?

– Нет, это более локально ориентированная компания.

– «Эксперт РА» понизил рейтинг страховой компании «Югория», объяснив это «высокой долей инвестиций на одну из связанных сторон». Что это были за бумаги?

– Это акции Ипотечного агентства Югры.

– Зачем это сделано?

– С точки зрения экономики есть два аспекта – формальный и неформальный. Неформальный – это очень дорогостоящий ценный актив, и, когда правительство ХМАО принимало решение увеличить капитал страховщика, моя реакция была самая положительная. По сути, ипотечное агентство – это мешок с деньгами, там есть денежные средства, хорошего качества кредитный портфель из закладных, и с точки зрения финансовой устойчивости всей группы «Югория» это крайне позитивное решение. С формальной стороны акции – это действительно неденежные средства. И, видимо, «Эксперт РА» по-своему интерпретировал такую капитализацию. Если в целом говорить о снижении рейтинга, есть еще один момент. Происходящее на страховом рынке напоминает, мягко говоря, ухудшение условий для ведения бизнеса. Можно долго рассуждать о причинах, убыточности и тарифах ОСАГО. По сути, многие уходят с рынка, даже компании с высокими рейтингами... Международные... Это период, когда агентствам нужно дуть на воду. Не могу сказать, что мы согласны с оценкой «Эксперта РА». Мы объясняем, что мы делаем. Объясняем, что сокращение продаж в прошлом году было управляемым и целенаправленным – для санации и вычищения портфеля. Мы поменяли систему учета и контроля прежде всего в автостраховании.

– А вы сокращали и резали именно автопортфель?

– Нет, мы резали наиболее убыточные виды – морское страхование, сельскохозяйственное. Практически полностью отказались от убыточного ДМС. Мы переосмыслили свою стратегию еще раз и поняли, что мы прежде всего автостраховая компания. А когда у тебя портфель на 60–80% из авто, ты должен быть специалистом в

основном виде. Мы все усилия направили на этот рынок. И ситуация с ОСАГО внутри компании лучше среднерыночной, убыточность ниже, мы активно развиваем в этом году продажи. Хотя, конечно, это не снимает проблему низких тарифов. По ОСАГО у нас нетто-убыточность ниже 70%. Если не произойдет увеличения суммы ответственности до 400000 и 500000 руб., 30% на активизацию (стоимость продажи услуги) и административные расходы вполне достаточно. ОСАГО привлекательно до того момента, пока дело не доходит до суда. Мы стараемся всячески избегать встреч со страхователями в суде, это экономит средства.

– Поделитесь секретом, ибо все коллеги жалуются на них, а вы как-то решили эту проблему.

– Не могу сказать, что мы полностью избежали этих проблем, но у нас есть несколько программ по снижению количества дел, передаваемых в суд. Известно, что суды в 70% выносят решения в пользу потребителя, так что проще заранее в условиях договора прописать, за какие конкретные риски ты платишь. Например, за угон с ключами внутри машины или только без. Ремонтируешься у официального дилера или нет. Все это приводит к росту тарифов, но тем не менее позволяет снизить риски встречи в суде. Несправедливо, конечно, что от роста тарифов в итоге страдают добросовестные страхователи.

– А что с убыточностью автокаско?

– По каско мы планируем выйти на нетто-убыточность в 80%.

– А брутто?

– Брутто до управленческих расходов будет составлять 100%.

– Вы говорите, что ушли из страхования морских рисков и агрострахования. Правильно я понимаю, что убыточность там была даже не 100% и не 200%?

– Правильно. И даже хуже. Но проблема даже не в том, что это гигантская убыточность, а в том, что она неуправляема. Жизнь показала, что она гораздо страшнее тарифов.

– Говорят, у ряда компаний она достигает 600–700%?

– Не могу сказать точно. Но в целом какой смысл заниматься тем или иным страхованием, если убыточность там по умолчанию выше 100% и ты не можешь ее регулировать? В сельхозстраховании то же самое, что и в автостраховании: суды, большие убытки. Сегодня рыночной компании тратить ресурсы и время на них бессмысленно.

– Насколько в среднем выросли тарифы по автокаско при вас?

– Отдельные тарифы – до 20%.

– Это не так критично, особенно когда у некоторых они падают на 30%?

– Видимо, эти компании увидели в данном сегменте рынка какие-то особые деньги.

– А не страшно на рынке, где буквально толпы зомби-страхователей атакуют суды и отделения выплат, фокусироваться на «моторном бизнесе» (страхование автомобилей)?

– Я не сказал, что мы фокусируемся исключительно на авто. Но иногда просто нужно принять реальность и сказать: «Да, я автостраховщик». Я могу мечтать, что буду страховать исключительно высокомаржинальный корпоративный бизнес и кредитный «несчастный случай». И еще о многом другом могу помечтать. Однако ситуация такова, что ты проснулся солнечным утром, а вокруг очень мало «корпората» и очень много автомобилей.

– 2012 г. «Югория» закончила с убытком почти в 3 млрд руб. Известны уже результаты по 2013 г.?

– У нас также будет убыток – около 900 млн руб. К сожалению, влияния прошлого портфеля в один миг не исключить. Ситуация с судами также оказалось гораздо хуже, чем мы думали в начале прошлого года.

– Сколько вы заложили в резервы на выплаты по судам?

– Точную цифру не скажу. Но около 350 млн руб. мы потратили на оплату решений.

– Насколько вы сократили сеть за два года?

– Мы сократили сеть лишь в тех регионах, где годами не видели прибыли и поняли, что не увидим ее еще столько же. Таких оказалось немного. Ушли из трех крупных городов, столиц регионов.

– Округ оказывает какую-то финансовую поддержку будущему холдингу?

– Нет, только вливания в уставный капитал.

– А какая доля бизнеса приходит от округа к страховщику?

– Если взять все муниципальные образования, госорганизации, правительство... Наверное, миллионов триста рублей страховых премий в год: ДМС, имущество и профессиональная ответственность. Не более 4–5% от сборов.

– Значит, фонд аккумулирует деньги, на них строится жилье, которое продается через ипотечное агентство?

– И да и нет. Изначально это как раз и подразумевалось, но пока мы достраиваем жилье – проекты, начатые еще до 2008 г. Вполне возможно, что у этих проектов были сложности с управлением на каком-то этапе, но сейчас этого нет. С другой стороны, в 2008 г. проблемы были у всех. Мы сдаем до 100000 кв. м жилья каждый год. Строим в тех населенных пунктах, где сложно ожидать коммерческих застройщиков. Фонд принадлежит правительству округа и может лучше оценивать местные инвестиционные риски. Думаю, что в первую очередь это дает положительный эффект для жителей Югры.

Ханты-Мансийский НПФ, по сути, институт развития региона. Это уникальный опыт: в регионе есть свой фонд, который инвестирует в развитие региона, оценивает местные риски. Да, мы получаем инвестиционный доход, но получаем в регионе.

– Фонд получает прибыль?

– Да.

– То есть в связке страховщик – фонд убытки дает в основном страхованию?

– Фонд – это пока некоммерческая структура. Он получает прибыль для вкладчиков – будущих пенсионеров. А в будущем именно «Югория» должна стать центром генерации прибыли. Думаю, через год у нас есть шанс заявить об этом.

– На чем сейчас могут зарабатывать страховщики? Если они вообще могут зарабатывать...

– Если не говорить о корпоративном секторе, где есть два-три лидера, с которыми соревноваться невозможно, остается страхование физических лиц, их имущества, жизни, здоровья и т.д. Это интересный рынок с нормальной судебной практикой. Его развитию мешает отсутствие у россиян полезной привычки страховать. Позитивный опыт страхования, включающий выплаты при наступлении различных неприятностей, формирует в обществе понимание того, что страхование существует не ради заработка страховщиков, а ради реальной защиты.

У меня есть знакомые, которых залили соседи. Теперь им не жалко потратить в год 10000–15000 руб., чтобы избежать подобного. Если у человека один раз возникла такая ситуация, он будет страховать всегда.

Отрасли всего 20 лет, с годами мы накопим этот опыт, количество людей, которые пользуются страховой защитой, будет расти. К сожалению, сейчас в обществе, и, наверное, это во многом вина самих страховщиков, сформировалось мнение, что страховые компании – это какие-то финансовые воротилы, которые обманывают людей. Но ситуация-то обратная. Страховщики потому и уходят с рынка, закрываются. То, что происходит в судах с применением закона о защите прав потребителей, не оставляет им шансов. Рост тарифов в такой ситуации неизбежен, и страховая защита станет еще менее доступной.

– Это по «моторным» видам?

– Да, например, автокаско. Часть компаний просто уйдет, что снизит градус конкуренции. Оставшиеся будут вынуждены работать на более высоких – на 35–40% – тарифах, которые смогут компенсировать расходы на судебные решения. Это означает, что вместо 15% россиян автокаско будут покупать 10%. Станет ли часть общества счастливее? Не думаю.

– Ряд ваших коллег активно зарабатывают, страхуя кредитные риски россиян при посредничестве банков. Вы для СК «Югория-Жизнь» не рассматривали такой вариант развития бизнеса?

– Нет. Мы анализировали этот бизнес и охарактеризовали бы его как нестраховой. Это



аренда лицензии страховщика или капитала компании либо комбинация того и другого. Есть несколько компаний с большим капиталом, не знаю, реальным или нет. Если заглянуть в их отчетность, то они собирают по 10 млрд руб. премии, тратят на комиссионные 9,5 млрд руб. и получают прибыль в 500 млн руб. Если тебе жизненные принципы и средства позволяют отдавать банку в аренду капитал для получения процентной прибыли, наверное, это тоже путь. Но я будущего у такого рынка не вижу. Банки за счет страхования просто увеличивают свои доходы. И, видимо, поскольку ЦБ ограничивает уровень процентных ставок для банков, это лишь способ получить те же самые доходы с заемщиков. Такие отношения не создают для компаний ни устойчивой клиентской базы, ни лояльности, ни долгосрочных хороших отношений с партнерами и клиентами. При этом обычно нет возможности расширить продажи за счет дополнительных предложений. Это лишь жесткая аренда капитала для получения прибыли.

– Финансовый регулятор Великобритании за прошлый год обязал вернуть 12 млрд фунтов стерлингов по подобным программам, которые, по его мнению, не содержали в себе риска страхового случая. Возможно ли у нас подобное?

– Возможно. Из нашего опыта: мы вели переговоры с несколькими банками – им неинтересно, что вы думаете, им нужна ваша лицензия и еще «подпишите здесь и вон там, и мы получаем свои 95% стоимости полиса в виде комиссии и отправляем вам 5%». Это не страховой бизнес.

– В холдинге будет создан зонтичный бренд?

– Да, единый бренд позволит сфокусировать расходы на его продвижение. И у нас уже есть такой бренд – «Югория», обладающий высоким уровнем узнаваемости и позитивный. Это не только мое мнение, так считают и специалисты по брендингу. В ближайшие два-три года мы реализуем проект.

– А когда сама страховая компания «Югория» намерена выйти на положительный финансовый результат?

– Мы рассчитываем сделать это в текущем году.

## **Биография**

Родился в Тюмени 20 июля 1975 г. Окончил Институт международных экономических отношений при Финансовой академии по специальности «Мировая экономика», получил MBA Лондонской бизнес-школы и бизнес-школы Колумбийского университета (Нью-Йорк). 1996-й – чиф-дилер по свободно конвертируемым валютам в Газпромбанке; 2003-й – начал карьеру в «Северстали» вице-президентом НПФ «Стальфонд»; 2010-й – президент Ханты-Мансийского негосударственного пенсионного фонда; 2012-й – генеральный директор государственной страховой компании «Югория».

## **Чем знаменит Ханты-Мансийский автономный округ**

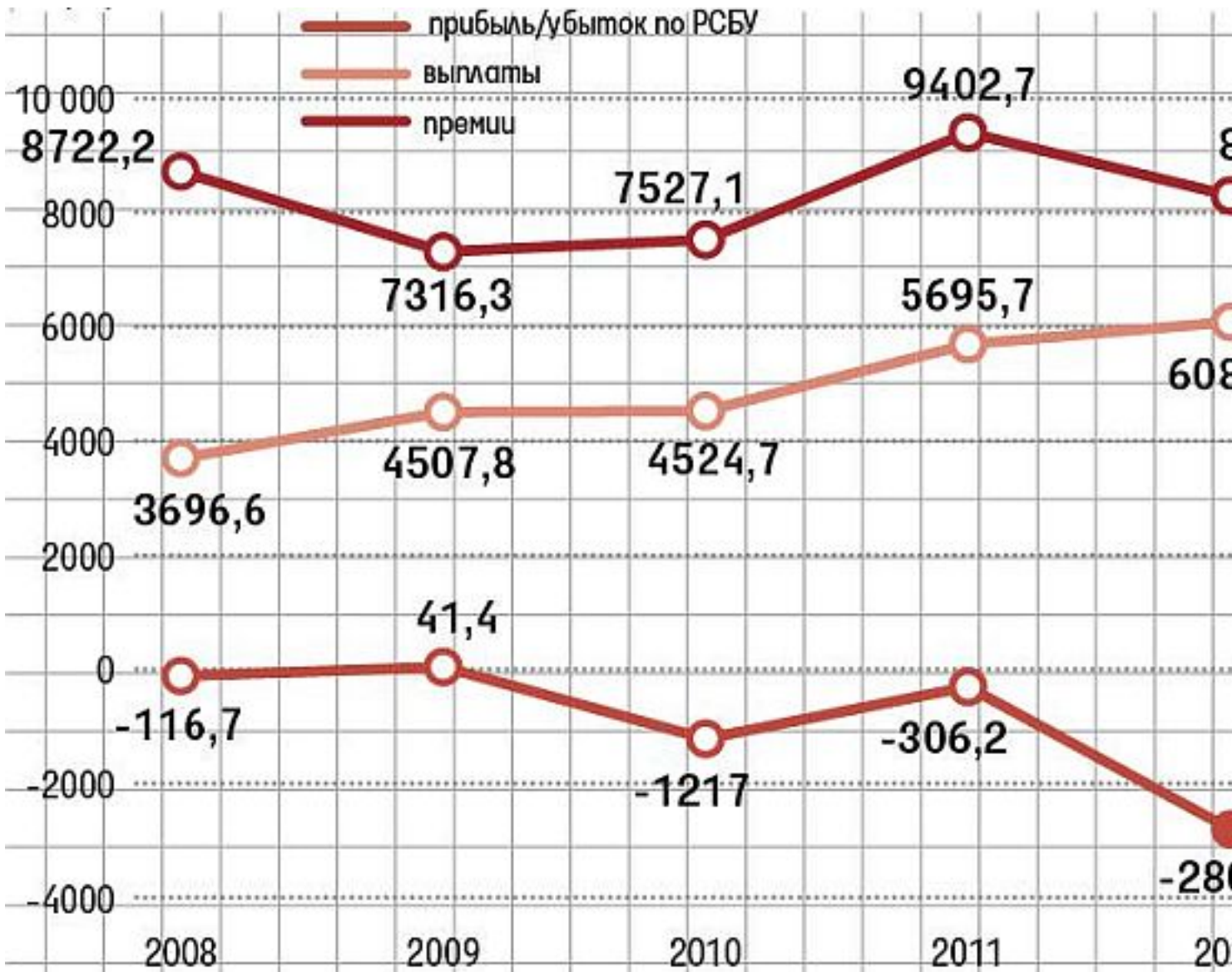
В ХМАО находится крупнейшее в России месторождение нефти – Самотлорское (остаточные доказанные запасы – 523 млн т).

В начале сентября правительство округа подводит итоги работы в нефтегазовой сфере и награждает нефтяников региона. В эти дни проводится международный музыкальный фестиваль «Югра». В 2009 г. состоялся концерт Deep Purple и Ricchi E Poveri по случаю добычи девятимиллиардной тонны нефти.

В ХМАО есть Центр зимних видов спорта им. А.В. Филипенко. Общая протяженность лыжных трасс – более 15 км, вместимость объекта – 15000 зрителей. Здесь проводились чемпионат мира по биатлону (2003 г.), финальные этапы розыгрыша Кубка мира (2006, 2007, 2009, 2010 гг.), чемпионат России по лыжным гонкам (2007 г.), чемпионат мира по биатлону (2011 г.), чемпионат мира по лыжным гонкам и биатлону среди спортсменов с нарушением опорно-двигательного аппарата (2011 г.). В ХМАО находится четыре горнолыжных комплекса – «Кедровый», «Трехгорье», «Каменный мыс», «Хвойный урман» (общая протяженность трасс – более 6 км).

Ежегодно в Югре (второе название ХМАО) съезжаются гости и участники фестиваля кинематографических дебютов «Дух огня». Фестиваль учрежден правительством ХМАО и Министерством культуры РФ в 2002 г.

Финансовые показатели ГСК «Югория», млрд руб.



Источник: [insur-info.ru](http://insur-info.ru), данные компании

ОАО «ГСК «Югория» – государственная страховая компания. Акционеры: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (100%). Финансовые показатели (2013 г.): страховые премии – 4,8 млрд руб., выплаты – 5,5 млрд руб.

*Ханты-Мансийский НПФ – негосударственный пенсионный фонд. Финансовые показатели (на 30 сентября 2014 г.): пенсионные накопления – 9,6 млрд руб., пенсионные резервы – 15,5 млрд руб., имущество для ОУД – 486,96 млн руб.*

**Источник:** [Ведомости](#), № 46, 18.03.14

**Автор:** Нехайчук Ю.