

В момент наступления страхового случая для клиента становится очевидной реальная ценность брокерской услуги

Интервью редакции с Евгением Константиновичем Селаври



Евгений Селаври, генеральный директор ООО «А.Р.С. Консалтинг – Страховые брокеры»

— Традиционно рынок корпоративного страхования — брокерский. Изменилась ли ситуация на страховом рынке РФ после ухода или локализации международных страховых и перестраховочных брокеров? Как изменилось число страховых брокеров на рынке и что стало причиной появления новых профессиональных брокеров?

— Рынок корпоративного страхования исторически формировался как брокерский, и эта базовая модель сохранилась и после серьезных изменений последних лет.

Безусловно, уход международных страховых и перестраховочных брокеров, а также фактическое закрытие для российских рисков большинства традиционных международных перестраховочных рынков существенно изменили характер работы брокерского сообщества. Если раньше значительная часть добавленной стоимости брокера заключалась в организации международных страховых и перестраховочных размещений, доступе к глобальным емкостям и лучшим мировым практикам размещения рисков, то сегодня акценты сместились. Это требует от игроков рынка гибкости и формирует новые возможности.

Сегодня роль брокера в большей степени сосредоточена на страховом консалтинге. Речь идет о комплексном анализе рисков клиента, построении оптимальной архитектуры страховой защиты, структурировании программ страхования с учетом изменившихся возможностей рынка, оптимизации стоимости страхования, сопровождении убытков и поиске нестандартных решений для сложных или уникальных рисков.

Если говорить о количестве участников рынка, то каких-либо кардинальных изме-

нений не произошло. Нельзя сказать, что рынок пережил массовое сокращение или, наоборот, резкий рост числа брокеров. Скорее произошла качественная трансформация структуры рынка. Большинство международных брокеров были локализованы, сменили структуру собственности и продолжили работу уже как российские компании. При этом ключевым фактором стало сохранение профессиональных команд. Почти во всех случаях бывшие международные брокеры сохранили свои коллективы, клиентские отношения и накопленную экспертизу. Именно поэтому рынок не столкнулся с потерей компетенций, несмотря на серьезные изменения внешней среды, а сами брокеры сумели достаточно быстро адаптировать свои бизнес-модели к новым условиям.

— Во многих странах лицензирование брокеров связано с оценкой профессиональной компетентности и опыта работы на рынке их ведущих сотрудников. В РФ такой практики нет, хотя для многих видов профессиональной деятельности, например для аудиторов, используется именно такой подход. Как вы оцениваете уровень профессиональной компетенции на рынке страховых брокерских услуг?

— Действительно, в России лицензирование страховых брокеров не предусматривает оценку профессиональной квалификации руководителей или ключевых сотрудников в том виде, как это реализовано во многих зарубежных юрисдикциях. При этом уровень профессионализма российского брокерского сообщества остается стабильно высоким. На практике рынок сам выступает весьма эффективным механизмом оценки компетенций, несмотря на отсутствие формальных требований.

Корпоративное страхование — один из наиболее сложных сегментов финансового

рынка. Здесь работают крупнейшие промышленные предприятия, транспортные компании, энергетика, строительство, нефтегазовый сектор, финансовые институты. Такие клиенты предъявляют чрезвычайно высокие требования к качеству консультаций, глубине анализа рисков, способности разрабатывать сложные страховые программы и сопровождать урегулирование крупных убытков. Если брокер не обладает необходимой экспертизой, рынок очень быстро это показывает: корпоративные клиенты просто не готовы платить за услуги, которые не создают для них реальной ценности.

Поэтому востребованность брокерских услуг в корпоративном сегменте сама по себе свидетельствует о высоком уровне профессиональной компетенции у ведущих участников рынка. Это особенно заметно в последние несколько лет, когда внешние условия существенно усложнились. Брокерам пришлось искать новые решения в условиях практического отсутствия альтернативных перестраховочных рынков, перестраивать программы страхования, консультировать клиентов по вопросам санкционных ограничений, изменений законодательства и доступных инструментов защиты рисков. Выполнить такую работу без серьезной экспертизы невозможно.

Если говорить о кадровом составе, то большинство специалистов, работающих в крупных российских страховых брокерах, имеют многолетний опыт работы в отрасли. Многие из них пришли в профессию еще в период активной интеграции российского страхового рынка в международную систему, участвовали в реализации крупных инфраструктурных и промышленных проектов, взаимодействовали с ведущими мировыми страховщиками и перестраховщиками. За годы работы они накопили

уникальные практические знания, которые сегодня успешно применяют уже в новых рыночных условиях.

— Что является драйвером конкуренции на рынке страховых брокерских услуг и в какой мере специализация на определенных видах страхования формирует конкурентные преимущества? В каких видах страхования страховщики готовы полагаться на компетенцию брокеров при подготовке клиентского аккаунта к страхованию, а где требуют самостоятельной оценки рисков, формирования вординга и исключений? Как меняется ситуация на рынке?

— Главным драйвером всегда был и остается профессионализм. Под компетентностью я при этом понимаю не только глубокое знание особенностей страховых продуктов — это очевидно необходимо, но недостаточно. Ключевое — способность понимать бизнес клиента, его реальные риски и потребности, а также хорошо ориентироваться в возможностях страхового рынка. Именно умение найти баланс между интересами страхователя и возможностями страховщиков позволяет создать действительно эффективную программу страхования.

Современное корпоративное страхование настолько многогранно, что невозможно одинаково глубоко разбираться во всех направлениях одновременно. Именно поэтому специализация — один из ключевых факторов конкурентоспособности брокерской компании. Нет «универсального страхового брокера». Почти каждый специалист строит свою карьеру вокруг определенной отрасли или вида страхования. Такая специализация позволяет сотрудникам постоянно накапливать практический опыт, анализировать убытки, изучать особенности конкретных отраслей экономики и понимать специфику технологий произ-

водства клиентов. В результате формируется именно та экспертная компетенция, за которой к брокеру обращаются корпоративные клиенты.

Именно брокер, как правило, готовит первоначальный проект договора страхования, включая его вординг. Этот документ формируется прежде всего в интересах клиента, и задача брокера — обеспечить максимально широкое и понятное страховое покрытие, минимизировать возможные неоднозначности при урегулировании убытков и заранее предусмотреть ситуации, которые могут стать предметом разногласий между сторонами.

В нашей компании за многие годы сформированы собственные стандарты страховой документации по основным видам корпоративного страхования. Эти вординги создавались не в теории, а на основе практического опыта сопровождения крупных страховых программ и урегулирования сложных убытков. Более того, они были заранее согласованы с крупнейшими российскими страховщиками. Это существенно упрощает процесс размещения рисков и делает переговоры более предметными.

Работа над договорными условиями при этом никогда не заканчивается. Каждый крупный страховой случай становится источником нового опыта. Мы анализируем возникающие вопросы при урегулировании, судебную практику, позиции страховщиков и клиентов и при необходимости совершенствуем формулировки договоров. Поэтому вординг — это живой инструмент, который постоянно развивается вместе с рынком.

Подготовленные брокерами риск-инженерные отчеты сегодня — полноценная основа для принятия решений о страховании во многих сегментах корпоративного бизнеса. Безусловно, по наиболее крупным, технически сложным или уникальным

объектам страховщики могут проводить собственные инспекции или привлекать независимых экспертов. Это нормальная практика управления крупными рисками. Однако даже в таких случаях риск-инженерный отчет брокера, как правило, становится отправной точкой для дальнейшей работы и существенно сокращает сроки оценки объекта.

Таким образом, основа успеха страхового брокера в условиях жесткой конкуренции — это его «экспертность», описанная выше.

— В своих аналитических исследованиях (публикация в журнале «Компания») вы отмечаете нарастание убыточности корпоративного сегмента и объясняете это борьбой страховщиков за долю рынка. Одновременно известно, что концентрация в прямом сегменте корпоративного страхования крайне высока и продолжает расти в последние годы. Как объяснить феномен снижения тарифов при росте убыточности в условиях высокой концентрации этого сегмента страхового бизнеса?

— Основная причина в том, что российский рынок корпоративного страхования исторически отличался сравнительно низкой убыточностью по сравнению со многими зарубежными рынками. Иными словами, страховщики долго работали с достаточно комфортным запасом прибыльности. Поэтому даже наблюдаемый сегодня рост убыточности начинается с относительно низкой базы и пока не достиг того уровня, при котором ценовая конкуренция становится экономически невозможной.

Именно поэтому страховщики по-прежнему готовы использовать тариф как один из основных инструментов конкурентной борьбы за качественных корпоративных клиентов. Для крупных страховых

компаний корпоративный сегмент имеет стратегическое значение. Это не только источник страховой премии, но и долгосрочные отношения с крупнейшими предприятиями страны. Это возможность развития смежных видов страхования, укрепления рыночных позиций и формирования устойчивого страхового портфеля.

Кроме того, нужно учитывать, что корпоративный рынок — достаточно прозрачный. Большинство крупных клиентов проводят конкурентные процедуры выбора страховщика, в которых участвуют несколько ведущих компаний. В этих условиях цена продолжает оставаться одним из важных факторов принятия решения, особенно если уровень сервиса и качество страхового покрытия у участников конкурса сопоставимы.

При этом нельзя сказать, что страховщики полностью игнорируют рост убыточности. Скорее мы наблюдаем более избирательный подход к андеррайтингу. Компании готовы предлагать очень конкурентные условия по качественным, хорошо изученным рискам с понятной историей убытков и высоким уровнем риск-менеджмента. В то же время по определенным типам рисков, например складским, тарифы, наоборот, могут существенно увеличиваться, а требования к условиям страхования — ужесточаться.

Наконец, важно понимать, что рост убыточности не бесконечный процесс, который рынок способен игнорировать. Если тренд сохранится, страховщики неизбежно будут пересматривать тарифные политики, ведь устойчивость страхового бизнеса требует соблюдения баланса между конкурентоспособностью и финансовым результатом.

— Как видно из перечня предлагаемых брокерских и консультационных услуг, «А.Р.С. Консалтинг» сосредоточен на корпоративном сегменте страховате-

лей. Тем не менее основной рынок страхования в РФ — рынок физических лиц и их интересов. С чем связано отсутствие интереса к главному потребителю страховых услуг — низкая комиссия, невысокая маржинальность, изменчивость потребительских предпочтений или страховщики напрямую успешнее «борются за страхователя»?

— Наша компания исторически специализируется на корпоративном страховании, именно на этом сегменте. Мы хорошо понимаем риски промышленных предприятий, логистических компаний, строительного бизнеса, энергетики, финансового сектора. Умеем структурировать сложные страховые программы, организовывать риск-инженерные обследования, вести переговоры со страховщиками по индивидуальным условиям и сопровождать урегулирование крупных убытков. Это наша профессиональная среда.

Важно понимать, что корпоративное и розничное страхование — два разных бизнеса. Их объединяет только слово «страхование». Во всем остальном — это разные модели работы, разные технологии продаж, требования к персоналу, каналы привлечения клиентов и совершенно иная экономика бизнеса.

В корпоративном сегменте ключевую роль играют консалтинг, индивидуальный подход, глубокое понимание бизнеса клиента и способность разрабатывать уникальные страховые решения. Каждый проект требует детального анализа, переговоров и зачастую многомесячной подготовки. Именно за эту интеллектуальную составляющую клиент и ценит работу профессионального брокера.

Рынок страхования физических лиц устроен совершенно иначе. Здесь доминируют массовые стандартизированные продукты, цифровые каналы продаж, высокая скорость обслуживания, развитые пар-

терские сети, маркетинговые технологии и автоматизация процессов. Основными конкурентными преимуществами становятся масштаб, эффективность операционной модели, удобство клиентского сервиса и узнаваемость бренда. Соответственно, успешная работа в розничном сегменте требует совершенно других компетенций.

Поэтому наш выбор — осознанная стратегия концентрации на том направлении, где мы можем предложить клиентам максимальную экспертизу и высокий уровень сервиса. Мы убеждены, что долгосрочный успех компании строится не на стремлении присутствовать во всех сегментах рынка, а на способности быть одним из лучших в своей профессиональной нише. Именно такой подход позволяет сохранять качество услуг, развивать компетенции команды и оставаться надежным партнером для наших корпоративных клиентов.

— В последние годы корпоративный страховой бизнес находится под сильным влиянием новых рисков — киберрисков, санкций, дронов и других летательных аппаратов, искусственного интеллекта, геополитической нестабильности и иных факторов. Изменяет ли это потребность в страховании, или страховщики консервативно не готовы работать с такими рисками и страхователи решают задачи управления рисками в пределах имеющихся возможностей?

— Безусловно, эти изменения напрямую влияют на потребности корпоративных клиентов в страховой защите. Более того, если посмотреть на историю страхования в целом, можно увидеть, что страховой рынок всегда развивался как реакция на появление новых рисков. Возникали новые технологии, новые отрасли экономики, новые виды ответственности — и вслед за этим появлялись новые страховые

продукты. В этом смысле сегодняшняя ситуация не уникальна.

Особенность сегодня в другом: скорость изменений значительно возросла. Еще несколько лет назад вопросы киберрисков, искусственного интеллекта, использования беспилотных летательных аппаратов не были приоритетными для большинства компаний. Сегодня же они становятся частью повседневной жизни бизнеса и требуют совершенно новых подходов к управлению рисками. В ответ на это страховщики постоянно адаптируют свои продукты к новым реалиям. Мы уже видим, например, развитие решений по киберстрахованию, страхованию рисков терроризма и диверсий. Этот процесс идет постоянно, хотя часто не так быстро, как хотелось бы бизнесу. Причина — фундаментальные ограничения страхования как финансового механизма. Не каждый риск является страхуемым. Чтобы риск мог быть принят на страхование, он должен отвечать целому ряду критериев: быть случайным, поддаваться оценке, обладать достаточной статистической базой, а потенциальные убытки должны быть управляемыми и диверсифицируемыми. Когда эти условия не выполняются, возможности страхового рынка объективно ограничены.

Поэтому сегодня управление корпоративными рисками все чаще строится на сочетании различных инструментов. Там, где риск может быть передан страховщику, — используется страхование. Там, где страховое покрытие недоступно или ограничено, — компании инвестируют в профилактику, информационную безопасность, физическую защиту объектов, резервирование производственных процессов, диверсификацию цепочек поставок, совершенствование систем внутреннего контроля и обеспечение непрерывности бизнеса. Эта тенденция, на мой взгляд, будет только усиливаться по мере того, как

бизнес будет сталкиваться с новыми вызовами и возрастающей неопределенностью.

— В классике риск-менеджмента покупка страховой услуги является финальным этапом идентификации, оценки и снижения рисков страхователем. Как вы оцените современную практику страхователей: это высокий уровень корпоративной культуры управления рисками или традиционная привычка покупать страхование и максимально минимизировать стоимость? Как часто страхователи обращаются к вам с просьбой протестировать зрелость корпоративной системы управления рисками и в каких отраслях экономики «пробелы» наиболее очевидны?

— Если говорить в целом по рынку, вывести универсальную закономерность довольно сложно. Российские корпоративные страхователи находятся на очень разных уровнях зрелости с точки зрения управления рисками. Есть компании, где риск-менеджмент интегрирован в систему корпоративного управления, является частью процесса принятия управленческих решений и тесно связан со стратегией бизнеса. Но есть и организации, где страхование по-прежнему воспринимается преимущественно как обязательная закупочная процедура или способ выполнить требования контрагентов, банков или акционеров.

При этом я не вижу прямой зависимости между отраслью экономики и качеством управления рисками. В любой индустрии можно встретить как очень зрелые компании, так и организации, где такие процессы находятся на начальной стадии развития. Гораздо большее значение, на мой взгляд, имеют корпоративная культура, отношение руководства к вопросам управления рисками и история развития конкретной компании.

В последние годы проявилась еще одна тенденция, связанная с изменением струк-

туры российского бизнеса. Многие компании, ранее входившие в состав международных групп, столкнулись с необходимостью самостоятельно выстраивать функции управления рисками после отделения от зарубежных материнских структур. Ранее значительная часть методологии, внутренних стандартов, процедур оценки рисков и контроля разрабатывалась на уровне глобальных штаб-квартир и затем внедрялась в российских подразделениях.

После изменения структуры собственности часть этих компетенций оказалась утрачена или существенно ослаблена. Это естественный процесс: в короткие сроки полностью воспроизвести систему, которая формировалась десятилетиями и поддерживалась ресурсами крупной международной группы, невозможно. Именно поэтому мы видим растущий запрос на внешнюю экспертную поддержку в вопросах организации риск-менеджмента, разработки внутренних процедур и оценки страховых рисков.

При этом нельзя сказать, что все страхователи стремятся строить комплексную систему управления рисками. Практика приобретения страхования как своего рода **commodity**, когда основной задачей становится получение максимально широкого страхового покрытия по минимальной цене, по-прежнему распространена.

Такая стратегия имеет рациональные основания. Как мы уже обсуждали, конкуренция на российском корпоративном страховом рынке остается очень высокой. В результате многие страхователи действительно могут приобрести качественное страховое покрытие на весьма привлекательных условиях. Поэтому для компаний с относительно понятным профилем рисков подобная модель закупки страхования часто вполне эффективна с экономической точки зрения.

Однако необходимо понимать и ограничения такого подхода. Пока риск остается

стандартным, стратегия может работать. Но как только компания сталкивается со сложным производством, уникальными технологическими процессами, международной логистикой, киберугрозами, экологической ответственностью или другими нетипичными рисками, исключительно ценовой подход начинает создавать серьезные ограничения. Именно в этот момент становится очевидно: страхование — не товар в классическом понимании, а один из элементов комплексной системы управления рисками.

Что касается оценки зрелости корпоративной системы управления рисками, то такие запросы действительно поступают, хотя пока они не массовые. Подобными проектами интересуются, как правило, крупные компании, которые или проходят внутреннюю трансформацию, или готовятся к реализации масштабных инвестиционных проектов, или пересматривают систему корпоративного управления после структурных изменений бизнеса.

— **Важная тема — правовая позиция и участие брокера в урегулировании убытков. Какие функции в этом процессе вы на себя принимаете, на каких правовых основаниях и требует ли такая практика дополнительной «легализации» в страховом законодательстве?**

— На мой взгляд, участие страхового брокера в урегулировании убытков — одна из наиболее важных составляющих работы. Более того, именно в момент наступления страхового случая для клиента становится очевидной реальная ценность брокерской услуги. Купить страховой полис — сравнительно просто, а купить правильный страховой полис — задача намного более сложная. Сделать же так, чтобы стороны понимали, что и как застраховано, а что нет, чтобы при наступлении убытка страховая защита действительно работала

так, как это было задумано при заключении договора, — и есть задача брокера. Именно поэтому в нашей компании работает специализированный департамент урегулирования убытков. Он вовлечен не только в урегулирование уже произошедших событий, но и в составление вордиров договоров. Именно поэтому я всегда лично участвую в урегулировании крупных или сложных убытков и всегда в курсе их развития.

Если наступило «событие, имеющее признаки страхового», упомянутый департамент включается в процесс урегулирования сразу по трем направлениям.

1. Выступаем в качестве консультанта страхователя. Наступление крупного страхового случая — всегда стрессовая ситуация для компании. Руководство сосредоточено на восстановлении работы, минимизации последствий происшествия, взаимодействии с контрагентами и государственными органами. В этих условиях крайне важно правильно организовать сам процесс обращения за страховым возмещением. Мы помогаем определить, какие обстоятельства имеют значение для признания события страховым случаем, какие документы необходимо подготовить, какие сроки необходимо соблюдать, каким образом фиксировать размер ущерба и как выстроить взаимодействие со страховщиком и аджастером. Правильно сформированный пакет документов с самого начала существенно сокращает сроки рассмотрения претензии и снижает вероятность возникновения дополнительных запросов или отказов по формальным основаниям.

2. Управляем ожиданиями клиента. Очень часто между представлениями страхователя о размере возможного страхового возмещения и тем, как договор страхования будет применяться на практике, есть определенный разрыв. Наша задача — объективно объяснить клиенту возможные

сценарии развития процесса урегулирования. Мы заранее обращаем внимание на сильные и слабые стороны страховой претензии и тем самым делаем процесс максимально прозрачным и предсказуемым.

3. Играем роль профессионального переговорщика и посредника между страхователем и страховщиком. Наши сотрудники хорошо понимают внутренние процедуры страховых компаний, особенности принятия решений разными страховщиками, требования к доказательной базе, логике оценки обстоятельств страхового случая. Это позволяет нам говорить со страховщиками на одном профессиональном языке и находить решения, которые устраивают обе стороны. При этом важно подчеркнуть, что брокер не противостоит страховщику. Напротив, мы заинтересованы в том, чтобы урегулирование происходило максимально оперативно и в строгом соответствии с условиями договора страхования. Именно поэтому мы стремимся быть в роли квалифицированного посредника, который помогает сторонам правильно интерпретировать договорные условия и эффективно организовать процесс урегулирования.

В качестве иллюстрации могу привести пример успешного завершения рассмотрения убытка. Несмотря на то что это далеко не самый крупный урегулированный нами убыток, он показывает ценность вовлечения брокера в этот процесс. У нашего давнего клиента было застраховано среднее по размерам предприятие цветной металлургии в Центральной Америке, для которого мы размещали программу страхования и перестрахования. На предприятии произошел взрыв бойлера, полностью уничтоживший относительно новый угольный бойлер и повредивший большое количество окружающего имущества. В урегулирование были вовлечены местный страховщик, континентальные перестраховщики,

лондонские синдикаты и компании, а также два аджастера, представлявших разные группы перестраховщиков.

Нам пришлось досконально разобраться в схеме работы оборудования, доказать, что изначально описываемая аджастером причина убытка неверна, предположить другую, впоследствии подтвердившуюся причину убытка, и доказать, что все понесенные расходы разумны, целесообразны и связаны с убытком. Мы добились изменения позиции рынков страхования и перестрахования от «убыток не застрахован, отказать полностью» до «выплатить полное возмещение в запрошенной сумме». Для этого мы выезжали на предприятие, встречались со всеми вовлеченными сторонами, привлекали специализированных экспертов, и в результате убыток был урегулирован менее чем за год в сумме 23 млн долларов.

Но успешное урегулирование — это не всегда страховая выплата. В недавнем случае нашему клиенту, страховавшему свою ответственность, была предъявлена претензия на сумму в 470 млн рублей. Мы совместно со страховщиком и аджастером сумели доказать отсутствие ответственности нашего клиента и указали на иную сторону, виновную в наступлении убытка. Претензия к страхователю была отозвана.

Во многом именно такая практика сопровождения крупных убытков впоследствии позволяет нам совершенствовать страховые программы клиентов. Анализируя возникающие спорные ситуации, мы корректируем договорные формулировки, уточняем объем страхового покрытия и исключения, чтобы минимизировать вероятность аналогичных вопросов в будущем. Таким образом, урегулирование становится не только завершением страхового ци-

кла, но и источником постоянного развития страховых решений.

Что касается правовых оснований, такая работа — часть брокерской услуги и договорных отношений между брокером и страхователем. Брокер представляет интересы клиента не только при размещении риска на страховом рынке, но и при сопровождении исполнения заключенного договора. Именно поэтому участие брокеров в урегулировании убытков давно стало общепринятой практикой корпоративного страхового рынка.

Нужно ли специально закреплять эту деятельность в законодательстве? На мой взгляд, потребности в дополнительной «легализации» этих функций сегодня нет. Я в принципе сторонник создания новых законов только в тех случаях, когда обычные рыночные и договорные механизмы «буксуют». На рынке сформировались устойчивые обычаи делового оборота, которые хорошо понимают и страхователи, и страховщики, и сами брокеры. Практика участия брокеров в урегулировании крупных страховых претензий давно сложилась, эффективно работает и не вызывает каких-либо существенных правовых или организационных проблем.

Гораздо важнее сохранять высокий уровень профессиональной подготовки специалистов, развивать единые стандарты работы и поддерживать конструктивное взаимодействие между всеми участниками страхового рынка. Именно это, на мой взгляд, способствует эффективному и справедливому урегулированию страховых убытков.

Редакция благодарит Евгения Селаври за содержательное интервью и желает ООО «А.Р.С. Консалтинг – Страховые брокеры» коммерческих успехов.