

# Экспансия международного капитала на российский страховой рынок в 2005-2015 гг. Результаты и перспективы

УДК 339.7  
ББК 65.268  
Б-811

*И.А. Бондаренко,*  
*кандидат экономических наук, доцент, Всероссийская академия внешней  
торговли, кафедра финансов и валютно-кредитных отношений - профессор;*  
*А.А. Бондаренко,*  
*кандидат экономических наук, Аналитический центр  
страховой компании «Согласие» - директор*

## Аннотация

Начиная с 90-х годов прошлого века и до настоящего времени российский страховой рынок прошел несколько этапов своего развития. Авторы рассмотрели роль и место зарубежных страховых компаний в национальной страховой отрасли, периоды расцвета их деятельности в России и последовавшей затем стагнации. В статье проанализированы причины, породившие интерес международных холдингов к российскому страховому рынку в середине 2000-х, а также основные ошибки иностранных инвесторов, приведшие к убыткам и сворачиванию бизнеса в ряде страховых сегментов. В заключении авторы представили обзор текущего состояния иностранных инвестиций в российскую страховую отрасль и сделали оценку перспектив развития национального страхового бизнеса.

**Ключевые слова:** дочерние страховые компании, корпоративное имущественное страхование, розничное имущественное страхование, личное страхование, банкострахование.

## Expansion of foreign capital into Russia's insurance market in 2005-2015. Results and prospects

*I.A. Bondarenko,*  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian Foreign Trade Academy,  
Department of Finance, Monetary and Credit Relations - Professor;*

*A.A. Bondarenko,*  
*Candidate of Economic Sciences, Analytical Center, SOGLASIE insurance company - the Head*

## Abstract

Since the nineties of the last century and up to the present day the Russian insurance industry has passed several stages of development. The authors of this article examine the role and share of international companies in Russia's insurance market, heydays of their activities in Russia and their period of stagnation that followed later. Furthermore, in this article the root causes of the expressed interest of foreign holding companies in the national insurance market in the mid-2000s are analyzed as well as the main mistakes of foreign investors which resulted in huge losses and hence winding down of their businesses in some of the insurance segments. In conclusion, the overview of the current situation with foreign investments in Russia's insurance sector is provided, and the development prospects for the national insurance business are evaluated.



**Keywords:** affiliated insurance companies, corporate P&C insurance, retail P&C insurance, personal insurance, bancassurance.

С момента своего возникновения в начале 90-х гг. XX века и на протяжении последующих 25 лет отечественная страховая отрасль развивалась как неотъемлемая часть национальной и глобальной экономики. Даже санкции не в состоянии исключить российское страхование из мирового рынка оценки и покрытия рисков. Например, в настоящее время отечественные компании участвуют в покрытии рисков разработки и эксплуатации американской ракеты Antares<sup>1</sup>, являющейся главным конкурентом российских Протонов. В свою очередь в 2014 г., уже после введения санкций по российским военным рискам, европейские и американские перестраховщики участвовали в выплатах по убытку, возникшему при испытании российского истребителя пятого поколения.

В то же время, указанные примеры, при всей их значимости, описывают только сферу перестрахования, которая с самых первых этапов своего развития перешагнула национальные границы и уже в XIX веке связывала в единый рынок все ключевые регионы планеты.

Основой для развития страхования является не перестраховочный, а прямой бизнес, непосредственная работа страховщика со своими клиентами. Для анализа экспансии международного капитала на национальный страховой рынок условно разделим его на сегменты корпоративного имущественного страхования, розничного имущественного страхования и сегмент личного страхования<sup>2</sup>.

Российские страховщики, особенно на начальном этапе развития своего бизнеса, были не приспособлены удерживать значимые объемы рисков на собственном удержании. При покрытии крупных промышленных, авиакосмических, строительно-монтажных рисков основные объемы премии уходили в крупнейшие зарубежные перестраховочные компании. Дополнительных усилий в виде активной работы на внутреннем рынке России для привлечения этих рисков международным перестраховщикам не требовалось. В то же время, при желании выбирать наиболее маржинальные риски международные компании могли открыть российскую дочку, работающую на перестраховочном и/или прямом рынке – для более тесного контакта с клиентами и понимания качества их рисков.

---

<sup>1</sup> «Ингосстрах» выплатил более 1,9 млн долларов за срыв запуска ракеты Antares. Новости компании «Ингосстрах» // [http://www.inguru.ru/strahovanie\\_news\\_sh/ingosstrah\\_news3457\\_sryv\\_zapuska\\_rakety](http://www.inguru.ru/strahovanie_news_sh/ingosstrah_news3457_sryv_zapuska_rakety)

<sup>2</sup> Подробнее см. Стратегия развития рынка страхования на период до 2020 года. Всероссийский Союз Страховщиков Версия для заседания Президиума ВСС 24.10.2012 // <http://www.ins-union.ru/assets/files/20121022%20RIMS%20whitepaper%20vsent.pdf>

Гораздо более серьезным стимулом для основания дочерних компаний в России и/или приобретения действующих страховщиков была работа с личным страхованием и имущественной розницей. Крупнейший немецкий страховщик Allianz основал в Москве свою дочернюю компанию («Ост-Вест Альянс») еще на заре рыночного страхования – в 1990 г.<sup>3</sup> Компания покрывала риски немецкого капитала в России, поддерживала программы долгосрочного страхования жизни немецких специалистов, переезжавших по условиям контракта в нашу страну, а также знакомилась с рисками новой российской экономики.

В условиях болезненной перестройки российской экономики 90-х гг. страховая отрасль переживала фазу активного роста, но с крайне низкой базы. К тому же, страхование стало активно использоваться как инструмент вывода активов, а также ухода от налогов и отчислений с фонда оплаты труда (так называемые «зарплатные схемы»). Тем не менее, уже в 1994 г. крупнейшая на тот момент страховая компания планеты – «American International Group» («AIG») основала в России второго страховщика с иностранным капиталом: «АИГ страховая компания»<sup>4</sup>. Новый оператор рынка активно развивал практически никем не осваивавшуюся нишу накопительного страхования жизни.

Двумя годами позже швейцарская Zurich Insurance Group приобрела небольшую корпоративную компанию «Вестроссо». Выбор такого партнера объяснялся особенностями руководства и ключевых сотрудников российского страховщика: они являлись выходцами из «Ингосстраха» и активно сотрудничали со швейцарцами еще в советский период. В результате, Zurich эффективно вышел на российский страховой рынок, обслуживая швейцарский бизнес и некоторых российских корпоративных клиентов.

В том же 1996 году немецкая компания Alte Leipziger приобрела 49% акций петербургской СК «Русь». Выбор объекта для приобретения также был неслучаен. Российская компания была тесно связана с имущественными интересами Санкт-Петербурга, так что иностранный инвестор получал гарантированный доступ к крупным корпоративным контрактам Северной столицы. Дальнейший рост интереса международного капитала к российскому страховому рынку был временно охлажден кризисом 1998 г. и новая сделка произошла только в 2001 г. Allianz принял стратегию экстенсивного роста в России и приобрел за 30 млн долл. 45% акций СК «Росно», принадлежавшей АФК «Система». Заключение данной сделки открыло новую страницу во взаимоотношениях российских и западных страховщиков: западный инвестор проявил готовность платить значительные суммы

<sup>3</sup> Об Allianz // <http://www.allianz.ru/ru/moscow/about/>

<sup>4</sup> AIG сворачивает розничный бизнес в России // <http://www.finmarket.ru/insurance/?nt=0&id=3810548>



за приобретение уже созданного российского бизнеса, активно работающего не только с аффилированными структурами, но и на открытом, конкурентном рынке<sup>5</sup>.

Уже на следующий год компания Ceska Pojistovna, принадлежащая чешскому миллиардеру Петеру Келлнеру, основала дочернюю «Чешскую страховую компанию» в России. Компания специализировалась исключительно на накопительном страховании жизни – через агентов и брокеров<sup>6</sup>.

В том же 2002 г. немецкий концерн Ergo, успевший поглотить своего соотечественника Alte Leipziger, выкупил оставшиеся у российских акционеров доли СК «Русь». Компания была переименована в «Эрго-Русь»<sup>7</sup>. Страховщик продолжал работать с активами Санкт-Петербурга и немецкими корпоративными клиентами Ergo, ведущими бизнес в России. Помимо этого «Эрго-Русь» создавала новый рынок, продавая полисы «Зеленой карты» – международного ОСАГО – отечественным компаниям и жителям России, выезжающим в страны Европы в целях туризма или бизнеса. Россия присоединилась к системе «Зеленой карты» только в 2009 г., до этого времени «Эрго-Русь» продавала полисы материнского холдинга. Наработанный опыт, клиентский портфель, каналы продаж были столь значительны, что и через шесть лет после присоединения российских страховщиков к «Зеленой карте» «Эрго-Русь» остается лидером продаж. В 2003 г. на российский рынок вышла французская страховая компания Cardif, входящая в холдинг BNP-Paribas. Этот страховщик стал первым оператором российского банкострахования<sup>8</sup>. После этих сделок иностранные инвесторы снова взяли паузу, продлившуюся полтора года до 2005 г. и сменившуюся беспрецедентным взлетом международной инвестиционной активности в отечественной страховой отрасли.

Подробно остановившись на каждой из заключенных сделок, подведем черту под первыми пятнадцатью годами развития российского страхования с позиций заинтересованности в нем международных инвесторов.

Отрасль демонстрировала бурный рост, в первую очередь, за счет корпоративного страхования. Низкий уровень конкуренции и активное внедрение международных практик риск-менеджмента обеспечивали устойчивый рост высокодоходного

---

<sup>5</sup> Сиваков Д., Решетин Е. Вторжение. Русский бизнес Покупка немецким гигантом Allianz компании РОСНО - сигнал к масштабному переделу российского страхового рынка // [http://expert.ru/expert/2001/25/25ex-allianz\\_27012/](http://expert.ru/expert/2001/25/25ex-allianz_27012/)

<sup>6</sup> Петр Келлнер. Русский чех // <http://www.forbes.ru/forbes/issue/2009-07/7351-petr-kellner-russkii-cheh>

<sup>7</sup> Миледин П., Сафронов Б. Резник продал «Русь» // 29.08.0200:00Ведомости // <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2002/08/29/reznik-prodal-rus>

<sup>8</sup> Хуторных Е., Кадушин А. Сговор по французским стандартам. ФАС возбудила дело против акционеров компании «Русский стандарт страхование» // <http://www.sostav.ru/news/2006/11/03/64/>

корпоративного бизнеса узкому кругу корпоративных страховщиков, обладавших профессиональными и финансовыми возможностями для работы на этом рынке. Реальное долгосрочное страхование жизни оставалось в зачаточном состоянии, страхование имущества физических лиц, фактически, тоже. Единственный крупный оператор розничного страхования – система компаний «Росгосстрах», работала со своими клиентами в силу исторически, еще с советских времен, сложившихся взаимоотношений. Страхование защита была низкоэффективна, но налаженные каналы продаж и десятилетиями формировавшаяся привычка страхователей сохраняла пролонгацию договоров этих клиентов. Страховой рынок России находился на пороге качественной трансформации и нового стремительного роста.

Западные страховщики в это время были поглощены завоеванием рынков стран Восточной Европы (бывших стран СЭВ). Помимо изначально более высокого уровня экономического развития, страховой грамотности населения и наличия платежеспособного спроса, восточноевропейские страны активно готовились к включению в Евросоюз. Этот фактор минимизировал политические и макроэкономические риски для потенциальных инвесторов. В итоге, в 90-е годы и первой половине 2000-х годов, основные усилия международного капитала были направлены на поглощение восточноевропейских игроков и/или создание собственных компаний с наращиванием максимальной доли в рискованных и накопительных видах страхования.

К середине 2000-х гг. ситуация в региональных рынках существенно изменилась: первичный раздел рынков «Новой Европы» был давно проведен, динамика роста снижалась ввиду насыщения экономик этих государств страховыми услугами, узости рынка, снижения численности населения за счет миграционных процессов. В то же время рынки стран СНГ были далеки от насыщения страховыми услугами. Крупнейшим и наиболее развитым из них являлся российский рынок.

Завершение экстенсивного роста восточноевропейских рынков совпало с бумом автопродаж и введения обязательного страхования автогражданской ответственности в России в 2003-2004 гг. Взрывной рост автокаско и ОСАГО открыл новое направление деятельности российских страховщиков. За считанные годы были созданы филиальные сети общенационального масштаба, изменилась стратегия работы значительной части страховщиков.

Классическое страхование жизни по-прежнему пребывало в зачаточном состоянии, но за счет развития остальных сегментов отечественный страховой рынок достиг впечатляющих объемов. Более того, в сегменте страхования не-жизни к середине 2000-х гг. российский рынок стал седьмым по величине в Европе и 13-м – в мире. С 2005 г. эмиссары и консультанты ключевых международных холдингов устремились в Россию. Зачастую сделки осуществлялись не напрямую с конечными покупателями, а опосредованно, через специализированные аффилированные



компании. Так произошло со страховщиком «Стандарт-Резерв», приобретенным фондом прямых инвестиций из Нидерландов – ТВИН. В свою очередь фонд принадлежал израильскому фонду Kardan, а уже тот был аффилирован с конечным покупателем – австрийской Vienna Insurance Group (VIG). Несколько лет спустя VIG переоформила «покупку» на себя<sup>9</sup>. В этом же году компания «Эрго-Русь», дочка немецкого концерна, основала специализированную дочку: «Эрго-страхование жизни».

В 2006 г. на российский рынок вышли, основав свои дочерние компании: финский страховщик IF P&C<sup>10</sup>, входящий в финансовую группу Sampo; английский страховщик Aviva, открывший дочернюю компанию по страхованию жизни; бельгийский страховщик Fortis, основавший компании общего страхования и страхования жизни; немецкий страховщик ERV Muenchen, основавший специализированного страховщика для выезжающих за рубеж «Европейское туристическое страхование».

Именно с 2005 г. мы отсчитываем эпоху активного участия международного капитала на российском рынке. Совокупные сборы иностранных компаний к концу 90-х гг. обеспечивали на более 1,5% всей российской премии. Покупка пакета акций «Росно» немецким концерном Allianz увеличила этот показатель до немногим более 4% в начале 2000-х. В 2005-2006 г. западные компании вступили в фазу активных переговоров с владельцами российских страховщиков и началась «Эпоха великих приобретений», длившаяся с начала 2007 г. по сентябрь 2008 г. (т.е. вплоть до начала острой фазы глобального финансового кризиса). Инвестиционную лихорадку 2007 г. на российском страховом рынке превзойти вряд ли когда-либо удастся. За 2007 г. из 14,8 млрд долл., вложенных иностранными инвесторами в капитал российских компаний, на страховую отрасль пришлось 3,4 млрд долл., что составило 23% от всего объема данной категории инвестиций. Помимо этого целый ряд иностранных компаний шел по пути создания бизнеса в России «с нуля»: нидерландский ING<sup>11</sup>; французская банковская группа Societe Generale<sup>12</sup>; немецкая Talanx Group; французский Cardif.

На рынке царил ажиотаж. Инвесторы приобретали едва сформировавшиеся компании по баснословным ценам: за 2-3 величины годовой премии компании. Еще в 2005 г. первые оценки российских компаний давали результаты в 3-10 раз ниже. Очевидно, что выросла не цена продаваемого бизнеса, выросли надежды покупателей на его дальнейшее развитие.

---

<sup>9</sup> Голландцы застрахуют // <http://expert.ru/2008/03/20/ТВИН/>

<sup>10</sup> Григорьева Е., Алейникова В. Финны выходят на рынок ОСАГО // <http://www.aup.ru/news/2008/03/17/1920.html>

<sup>11</sup> Страховая компания ИНГ Лайф (ING Страхование жизни) // <http://www.rustrahovka.ru/companies/ing-laif-ing-strahovanie-jizni.html>

<sup>12</sup> SOCIETE GENERALE Insurance // <http://www.sg-ins.ru/about/>

В свою очередь, у российских владельцев крепла уверенность в быстром обогащении при удачной предпродажной подготовке компании. Казалось, что выигрывают все: российские акционеры становятся мультимиллиардерами, международные консультанты получают премию от сделки, западные топ-менеджеры, осуществившие покупки, получали бонусы за достижение их компаниями призрачного статуса «глобальных», клиенты приобщаются к сервису лучших компаний планеты, правда, рынок труда в отечественной страховой отрасли стремительно перегревался. Все участники рынка старались не замечать иссекающую на мировых фондовых рынках ликвидность, растущие убытки и начавшиеся банкротства ипотечных банков, а также другие неприятные признаки надвигающегося кризиса. Более того, череда покупок, хотя и меньшего масштаба, продолжилась в 2008 г.: финская компания IF приобрела для усиления недавно основанной в России дочки, занимающейся корпоративным страхованием, розничного страховщика «Регион».

Нидерландский холдинг Eugeso (сейчас Achmea) приобрел в самом конце августа 2008 г. (т.е. за несколько дней до банкротства Lehman Brothers и начала общей паники) страховщика «Оранта», принадлежавшего Промсвязьбанку<sup>13</sup>. Помимо этого британский холдинг RSA создал дочернюю компанию нового для России формата – компанию прямого страхования автокаско – «Интач»<sup>14</sup>. Еще одним новшеством стало открытие дочерней структуры французского кредитного агентства – компании «Кофас». Швейцарский страховщик ACE отрыл дочерние компании общего страхования и страхования жизни<sup>15</sup>. Складывалось впечатление, что иностранные акционеры за считанные годы выдают компании с национальным капиталом и займут доминирующее положение, как это происходило в странах Восточной Европы.

Почему этого не произошло? Как опытнейшие страховые компании, с отлаженными на протяжении десятилетий (а то и столетий) бизнес-процессами и алгоритмами развития бизнеса не смогли занять на российском рынке тех позиций, которые они занимали в большинстве европейских стран? Более того, почему большая их часть получила очень серьезные убытки и была вынуждена уйти, частично или полностью, с российского рынка?

На этот вопрос нет простого ответа. К таким плачевным результатам привела целая совокупность факторов. Во-первых, после развала централизованной системы страхования советского образца, в большинстве бывших социалистических стран сохранялась монополия бывшего государственного страховщика, иногда разбивавшегося на 2-3 части. К ним добавлялись 2-3 десятка небольших страховщиков, основывавшихся «с нуля» собственными или международными

<sup>13</sup> Страховая компания Оранта // <http://www.banki.ru/insurance/companies/oranta/>

<sup>14</sup> RSA станет 100% акционером Intouch Insurance Group // [http://www.in-touch.ru/about/news.php?PRESS\\_ID=323](http://www.in-touch.ru/about/news.php?PRESS_ID=323)

<sup>15</sup> Гордиенко Ю. Жизнь в паутине // <http://www.kommersant.ru/doc/858260>



акционерами. Соответственно, совершая покупки, инвесторы гарантировали себе значительную долю рынка и ограниченный круг конкурентов, с которыми можно прийти к неформальным договоренностям об удержании сотрудников и клиентов. Единственными странами, где государство пошло на полную либерализацию страхового рынка, оказались Украина и Россия.

Неизбежно, вводя правила работы, характерные для сложившихся рынков с определенным кругом участников, западные страховые компании оказывались не готовы к тому, что сотрудники, клиенты, партнеры компании могут перейти к другому страховщику, с прежними или новыми акционерами за очень короткий промежуток времени. Образно говоря, приемы абсолютной монархии не работают в регионе с феодальной раздробленностью, где вассал в любой момент может перейти границу и служить новому синьору.

Возможным решением данной проблемы стало бы назначение на руководящие должности российских менеджеров, достигших к тому времени значительных профессиональных успехов. Но рассмотрение российского рынка как периферийного, недоверие к «аборигенам» приводило к тому, что только иностранный специалист мог занять ключевую руководящую должность. При этом при выборе кандидатуры менеджера-иностранца не обязательно было, чтобы он имел необходимый опыт в прежней деятельности. Не обязательно его предыдущая карьера была успешной. Тем более было не обязательно, чтобы он изначально работал в материнском страховщике, и его лояльность своему работодателю была проверена годами. Главное, чтобы он был из стран, расположенных к западу от границ бывшего СССР, а еще лучше – от границ стран СЭВ.

В результате амбициозные российские специалисты не видели перспектив долгосрочной работы у зарубежных страховщиков, понимая, что их лояльность не будет оценена по достоинству. Иностранные же специалисты воспринимали работу в России как высокооплачиваемую командировку, где ответственность за принятие управленческих решений размыта между головными офисами в Европе и приглашенными в российскую компанию международными консультантами. Это позволяло части из них практически устранить от принятия решений.

На эту, самую принципиальную ошибку, наложились несколько локальных. Во-первых, видя минимальное развитие накопительного страхования жизни, ряд инвесторов чересчур оптимистично оценил перспективы развития этого сегмента в ближайшей перспективе. Более того, российский рынок страхования жизни, по психологическому типу поведения страхователей оказался гораздо ближе к средиземноморской, чем к североевропейской модели. На практике это означает, что основным каналом продаж полисов рискованного и накопительного страхования жизни в России являются банки, а не страховые агенты. В результате, западные страховщики, вышедшие на российский рынок незадолго перед началом кризиса и не успевшие создать самоподдерживающиеся модели агентских продаж,

впустую потратили значительные суммы денег (например, ING вложило в старт продаж около 50 млн евро), не смогли продемонстрировать обнадеживающие результаты деятельности акционерам и были вынуждены свернуть деятельность. Эта особенность стала ключевой причиной ухода с рынка «ING страхование жизни», «Fortis страхование жизни», фактического замораживания компании «Эйс страхование жизни», а также замораживания в 2009 г. и лишь частичном расконсервировании впоследствии компании «Эрго страхование жизни»<sup>16</sup>.

Во-вторых, кризис 2008 г. поставил крест на большинстве стратегий глобального роста. Международные банковские и страховые холдинги столкнулись с серьезными финансовыми трудностями, были частично национализированы. Одним из условий национализации был уход с зарубежных рынков и концентрация на интересах национальных экономик. В частности, эти условия послужили причиной оперативного закрытия дочерних компаний по страхованию жизни нидерландского ING и бельгийской Fortis<sup>17</sup>. Некоторые инвесторы пошли на частичное сворачивание бизнеса, как Ergo – отказавшееся от агентских продаж страхования жизни и портфеля корпоративных клиентов по ДМС.

Еще одну невосполнимую утрату корпус иностранных страховщиков в России получил в связи с национализацией американской AIG. Компания получила беспрецедентный убыток в 2008-2009 гг., правительство США получило контроль на 80% акций в обмен на помощь в размере 182,5 млрд долл. Для возвращения кредитов AIG продало часть своих активов, в частности, компании по страхованию жизни были проданы другому североамериканскому холдингу – Metlife. В периметр сделки вошел и российский бизнес. В результате, единая российская компания оказалась разделенной на двух, отчасти конкурирующих друг с другом (по ДМС и НС), страховщиков<sup>18</sup>. Более того, сохранившаяся «АИГ страхование» отказалась в 2014 г. от автострахования и розничного страхования<sup>19</sup>, все больше переходя на операции перестрахования и работе на прямом рынке преимущественно со сложными программами защиты ответственности и обслуживания российского бизнеса клиентов материнского холдинга.

После первой волны кризиса наступил период определенного роста экономики, но новой волны экспансии иностранного капитала в российские страховые компании не наблюдалось. Западные акционеры решали локальные задачи,

<sup>16</sup> Страховые новости. Иностранные страховщики отказываются от розницы в регионах РФ из-за убытков, национальные пока не сдаются - <http://www.insur-info.ru/news/3946/>

<sup>17</sup> Fortis прекращает заниматься страхованием в России - <http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2009/10/29/fortis-prekraschaet-zanimatsya-strahovaniem-v-rossii>

<sup>18</sup> Сорочан О. MetLife купила Alico - <http://world.eizvestia.com/full/metlife-kupila-alico>

<sup>19</sup> «Ингосстрах» получит портфель с клиентами AIG по автострахованию - <http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2014/12/04/ingosstrah-podvezet-klientov-aig>



инвестировали только в хорошо просчитанные активы, конечной целью создания новых компаний становилась оптимизация имеющегося бизнеса, а не завоевание новых сегментов.

Так, в 2009 г. банк Райффайзен основал дочернюю компанию «Райффайзен лайф», обслуживающую интересы клиентов банка. Немецкое экспортное агентство Euler Hermes основало дочернюю компанию для обслуживания интересов своих клиентов в России. Раньше этот портфель находился в Росно, теперь был переведен в отдельную компанию. Аналогично поступила немецкая группа Talanx: она выкупила лицензию неработающей компании «Фортис страхование», создав свою компанию «ЭйчДиАй страхование», в которую также перевела портфель клиентов, ранее обслуживавшийся в «Росно».

Недостатки управления иностранными менеджерами, уход ключевых российских специалистов усиливались общим изменением расстановки сил на рынке. Снижение тарифов в корпоративном сегменте приводило к резкому снижению нормы прибыли, российские страховщики активно перенимали опыт западных коллег, в том числе в сегменте банкострахования и накопительного страхования жизни, начиная выдавливать «учителей» из этих сегментов. Рост конкуренции в автостраховании и, как следствие, рост убыточности, выводил окупаемость сделанных инвестиций за обозримые горизонты планирования. Параллельно наблюдалось огосударствление экономики, продажа российских активов частью западных банков, укрупнение оставшихся частных российских клиентов, предпочитающих работать с отечественными страховщиками.

Результатом происходивших процессов стало массовое списание убытков международными инвесторами, с продажей российских активов за символические суммы. СК «Наста», приобретенная за 465 млн долл. в 2007-2008 гг., была продана шестью годами позже за 30 млн долл. СК «Оранта», в которую, после покупки за 98 млн евро, было вложено еще около 1 млрд евро – была, фактически, бесплатно отдана предбанкротной российской компании для того, чтобы неизбежный отзыв лицензии не отразился на репутации нидерландского страховщика<sup>20</sup>.

Крупнейший иностранный страховой инвестор в России – Allianz – объединил три принадлежавшие ему компании – САК «Альянс», «Росно» и «Прогресс-Гарант» в одну, отказался от автострахования, розничного страхования, сельскохозяйственного страхования и ряда других корпоративных сегментов. В результате, компания, входившая в 2009 г. в ТОП-5 российского рынка, по итогам 2015 г. занимает 16-е место и обречено ухудшить свои показатели в дальнейшем.

Наиболее трагикомична судьба страховой группы «Россия». Эта компания одной из первых начала развивать рыночное страхование на закате СССР. В конце XX –

---

<sup>20</sup> «Оранту» покупает «Компаньон» // <http://www.asn-news.ru/news/48490>

начале XXI века компания занимала серьезные позиции на рынке корпоративного страхования, к ней присматривались крупнейшие отечественные и западные страховщики: некоторое время она входила в одну группу с «Ингосстрахом», а после этого французская АХА вошла в состав миноритарных акционеров. По мере докапитализации, доля АХА сходилась «на нет», а в 2005 г. 21% акций компании приобрел украинский холдинг EastOne. «Россия» проводила излишне агрессивную политику в сегменте автострахования, и с началом кризиса 2008 г. в компании обнаружились существенные финансовые и управленческие проблемы. Осенью 2009 г., доплатив около 70 млн долл., EastOne стал единоличным владельцем компании<sup>21</sup>. Отсутствие опыта ведения страхового бизнеса, налаженных бизнес-процессов в самом холдинге привели к дальнейшему ухудшению ситуации. В 2011 г. проводились переговоры с одним из крупнейших американских страховщиков – Liberty Mutual. Инвестор готов был покрыть убытки компании и даже заплатить живые деньги из-за сильного бренда компании. Украинские инвесторы хотели с помощью продажи не минимизировать убытки, а выйти в прибыль. Сделка не состоялась, Liberty Mutual с 2012 г. приобрело и развивает другого российского страховщика. А годом позже компания «Россия» обанкротилась<sup>22</sup>. Ее крушение стало одним из наиболее крупных за всю историю российского страхового рынка. Спустя несколько месяцев аналогичная судьба постигла общество страхования жизни «Россия», что стало крупнейшим банкротством страховщика, занимающимся накопительным страхованием жизни в России.

В конце 2015 г. группа компаний с иностранным капиталом не досчитали еще двух игроков: финская компания IF P&C закрыла дочернюю компанию «ИФ страхование» в России<sup>23</sup>, переведя обслуживание клиентов в компанию «Эрго» – обе компании специализируются на работе в Северо-Западном федеральном округе, так что география деятельности позволяла поддержать клиентский портфель уходящего оператора рынка.

Помимо этого, британский холдинг RSA продал 75% «Интач страхование» за 5,3 млн фунтов стерлингов структурам РЖД (НПФ «Благосостояние»). В 2009 г. покупка половины акций обошлась RSA в 70 млн фунтов. За последующие 6 лет в компанию было вложено еще несколько сотен миллионов фунтов стерлингов. Таким образом, стоимость продажи была условной – только чтобы не закрыть бизнес, понеся на этой операции дополнительные убытки и репутационные издержки. В обоих случаях продажа компаний связана со стагнацией на рынках ЕС

<sup>21</sup> Сделка по продаже «России» инвестиционно-консалтинговой группе EastOne закрыта // <http://www.asn-news.ru/news/17423#ixzz4AnavYTQV>

<sup>22</sup> Баршев В. А выплаты идут // <http://rg.ru/2014/01/30/strahovshiki-site.html>

<sup>23</sup> Компания «ИФ страхование» уходит с рынка // <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8445719>



и убытками материнских холдингов. IF P&C концентрирует усилия на ключевом для себя рынке Финляндии, RSA – рынке Великобритании (продавая при этом дочерние компании в 13 странах)<sup>24</sup>.

Говорить о том, что история иностранного присутствия на российском страховом рынке завершается – преждевременно. Значительными долями крупнейших российских компаний – «Ингосстрах» и «Ресо-Гарантия», владеют международные гиганты Generali и AXA. Акционеры достигли взаимопонимания, иностранцы не планируют рост или уменьшение величины своих пакетов. Иностранные страховщики все еще значимы на рынке накопительного и рискованного страхования жизни: «Альянс Жизнь», «Райффайзен жизнь», «ППФ страхование жизни» и т.д. Все крупнейшие экспортные агентства имеют свои дочерние компании в России: «Кофас», «Гермес», «ОНДД» (последняя – совместно с «Ингосстрахом»). В 2015 г. на российском рынке начала работу дочерняя компания нидерландского экспортного агентства – СК «Атрадиус»<sup>25</sup>. «Кардиф» по-прежнему разрабатывает новые программы страхования совместно с банками и другими посредниками, а «Эрго» остается лидером по страхованию «Зеленой карты». Но все это – узкоспециализированные игроки. Иностранные страховщики в настоящее время не демонстрируют амбиции и возможности для выведения своих дочерних компаний в лидеры среди универсальных страховщиков.

Отечественный рынок прошел начальный этап своего развития, когда высокая маржинальность бизнеса, растущие объемы отрасли и отсутствие действительно крупных национальных игроков делали российское страхование легкой добычей международного капитала. Конкуренция ужесточилась, национальные игроки окрепли, завоевание каждого нового процента рынка требует все больших финансовых и интеллектуальных вложений. Дальнейшее развитие отечественной страховой отрасли – в среднесрочной перспективе – останется внутренним делом России. Отечественные страховые компании, находясь под жестким контролем Банка России, планируют свое развитие в тесной связке с международными перестраховщиками, в партнерстве с российскими дочками международных холдингов, но опираясь на собственный опыт, финансовые возможности и заинтересованность в долгосрочном взаимовыгодном сотрудничестве со своими клиентами.

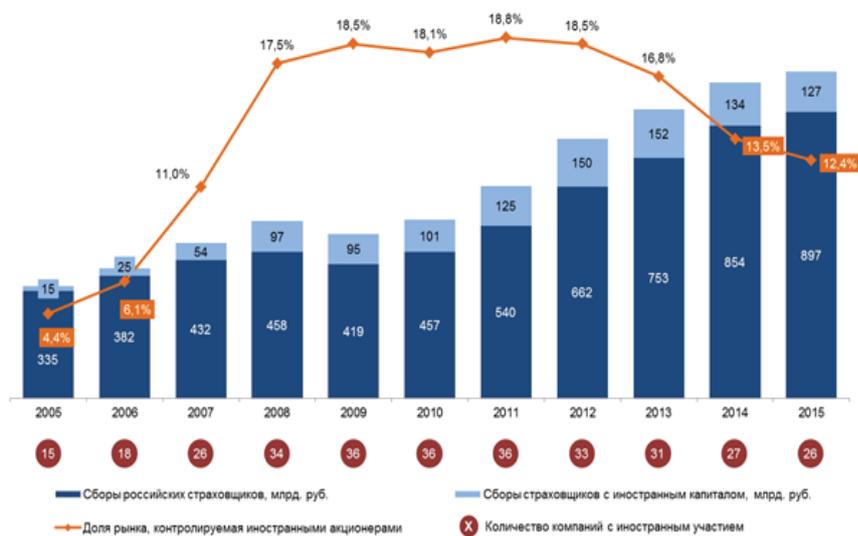
---

<sup>24</sup> Каверина М. Британская RSA объявила о продаже российской «Интач страхование». Компанию купила страховая дочка НПФ «Благосостояние» // <http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2015/12/09/620242-intach>

<sup>25</sup> На российский рынок вышел новый иностранный страховщик // <http://www.asn-news.ru/news/49942>

Рисунок 1

## Динамика сборов премии российских страховщиков и страховщиков с иностранным капиталом



**Источник:** рисунок выполнен авторами на основе статистики 1-С ФССН, ФСФР, ЦБ РФ за соответствующие годы.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Банк России. Страховые организации на 1.01.2016. [www.cbr.ru/finmarkets/files/supervision/inf\\_note\\_feb\\_2416.pdf](http://www.cbr.ru/finmarkets/files/supervision/inf_note_feb_2416.pdf) (Bank Rossii. Strahovye organizacii na 1.01.2016)

Бондаренко А.А. Анализ практики слияний и поглощений на страховом рынке в 2007 году. // Управление в страховой компании, 2008, № 2, С. 54-86 (Bondarenko A.A. Analiz praktiki slijanij i pogloshhenij na strahovom rynke v 2007 godu. // Upravlenie v strahovoj kompanii, 2008, № 2, S. 54-86)

Годовой отчет исследовательского центра Sigma швейцарского перестраховочного общества («Swiss RE»). [http://media.swissre.com/documents/sigma4\\_2007\\_en.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma4_2007_en.pdf) (Godovoj otchet issledovatel'skogo centra Sigma shvejcarskogo perestrahovochного obshhestva)

Демченко В. Оживление мечты: рынок страхования жизни в ЦВЕ и России. // Русский полис, 2007, № 10, С. 26-31 (Demchenko V. Ozhivlenie mechty: rynek strahovaniya zhizni v CVE i Rossii. // Russkij polis, 2007, № 10, S. 26-31)

Peter Borscheid, Niels Viggo Haueter. World Insurance: The Evolution of a Global Risk Network.- Oxford University press, 2012, 729 p.

