ССТ: Обычно большие структуры очень инерционны и неповоротливы. Вы сталкиваетесь с бюрократией в своей работе?

Е. Щ.: Все знают, как изменился Сбербанк за последние 15 лет, и он продолжает меняться. Даже пять лет назад было невозможно представить, что все услуги банка и страховой компании можно получать в мобильном приложении. Банк всегда идет на шаг впереди, нам приходится догонять и каждый раз адаптировать эти изменения в своих процессах.

В Сбере применяется философия управления проектами, которая опирается на ценности и принципы agile. Это позволяет командам быть эффективными и гибкими в той неопределенности и изменениях, которые переживает в наше время бизнес.

ССТ: Как agile работает в страховой компании?

Е. Щ.: У нас созданы команды самых разных специалистов, которые каждый день по своим направлениям работают над улучшением продуктов и работы компании. Это позволяет очень быстро достигать желаемых результатов. Такой метод работы пришел из ИТ-сферы, но Сбер был первой крупной финансовой организацией, кто внедрил такой метод работы у себя. Работать в новой среде, менять свою психологию было очень тяжело. Но этот подход себя оправдал, и сегодня очень многие бизнес-структуры переходят на такую систему управления.

ССТ: Помните ли Вы какой-то переломный этап в развитии компании, после которого «маленькая Золушка превратилась в принцессу»?

Максим Чернин

Генеральный директор СК «Сбербанк страхование жизни» с 2012 по 2017 год

ЗАВТРАК МЕЧТЫ

В 2011 году весь рынок забурлил разговорами о том, что Сбербанк, который очень долгое время работал со страховыми компаниями лишь как посредник, решил запустить свою страховую компанию.

Сбербанк принял решение выйти на рынок со своим собственным стартапом — причем эта компания должна была заниматься именно страхованием жизни. От страховщиков руководству Сбера тогда поступило достаточно много интересных предложений о создании проекта на базе уже работающих страховых компаний. Это был период «парада невест», когда уважаемые участники рынка по очереди предлагали Сберу запустить совместный бизнес.

Однако менеджмент Сбербанка пришел к выводу, что в со-

Е. Щ.: Мы прошли несколько этапов развития. Важен был первый этап под руководством Максима Чернина. Когда он ушел, наступила некая стагнация — не хватало духовного лидера. С приходом Игоря Кобзаря в 2020 году были найдены новые ценностные основы работы нашей команды. Это позволило нам выйти на принципиально новый уровень работы.

Если изначально продуктовая линейка компании формировалась из инвестиционного, накопительного и кредитного страхования, то с приходом в Сбер Игоря Кобзаря в России началась эра долевого страхования жизни — unit linked. Мы первыми на рынке запустили продукт «Управляемый капитал». Он более понятен и прозрачен для клиента, более похож на паевый инвестиционный фонд. Для компании это новый яркий этап развития.

Продукт «Управляемый капитал» более понятен и прозрачен для клиента, более похож на паевый инвестиционный фонд. Для компании это новый яркий этап развития.

ССТ: Каким Вы видите идеальный страховой продукт?

Е. Щ.: Предположим, человек приходит к доктору. Доктор его обследует, идентифицирует заболевание, диагностирование которого является страховым случаем, вносит информацию в государственную информационную систему — и человеку в течение пяти минут на счет падает страховая выплата. Вот какой страховой продукт должен стать нашим будущим.

стоянии запустить самостоятельный проект. Стали искать человека, который мог бы возглавить новую компанию. К тому времени я уже 11 лет работал в компании РОСНО (ныне — компания «Альянс») и возглавлял страховщика жизни в группе. Компания хорошо росла, мы к этому моменту разработали и первыми запустили на рынок продукт инвестиционного страхования жизни. А со Сбером РОСНО работало как с агентом по продаже полисов.

Первую встречу с куратором страхового направления в Сбере Денисом Бугровым я запомню надолго. В Сбербанке график всегда был непростой, поэтому наша встреча была назначена на 6 или 6:30 утра. Мы встретились в кафе «Мечта», и мне кажется, это было очень символично. Можно сказать, что у нас был завтрак мечты, как в известном фильме.

А если продолжать тему символов, то интересен ещё тот факт, что мой последний день работы в РОСНО стал последним днем работы компании с этим именем — на следующий день после моего ухода РОСНО превратилось в СК «Альянс».

В апреле 2012 года я приступил к своим новым обязанностям: возглавил ООО СК «Сбербанк Страхование» (с 2015 г. Сбербанк страхование жизни). Но все еще было впереди, а сначала я стал первым и на какое-то время единственным сотрудником нового страховщика. Было очень важно в кратчайшее время запустить компанию, разработать продукты, набрать сотрудников, начать продажи. Сначала мы буквально ютились в маленькой комнате на Якиманке, на офисных площадях Сбербанка. Первые встречи команды

Самая первая массовая модель автомобиля — Ford T, знаменитая «Жестянка Лиззи» — была довольно неказистой. А сейчас Ford Mustang признан самой красивой машиной в истории автомобилестроения. Это стало возможным потому, что Ford проходил много этапов развития, создавая все более интересные модели, обобщая и анализируя клиентский опыт. А вот страховой полис как был 300 лет назад бумажкой, так и сейчас часто остается на бумаге. Единственное, что может радикально поменять привычный рынок страхования — это цифровизация, автоматизация, роботизация и продукты, которые позволят обеспечить классный сервис. Тогда человек будет понимать, зачем он приобрел страховую защиту, и получит пользу и удовольствие от использования страхового продукта.

ССТ: А что изменится с точки зрения клиента?

Е. Щ.: Мы должны выстроить цифровой путь, удобный для современных людей, которые уже не хотят ходить ни в какие офисы продаж — им нужно получение услуг в телефоне. Когда есть открытый страховой договор, мы должны дать возможность прямо в мобильном приложении добавлять или убирать те или иные страховые риски, менять страховые суммы. Например, если человеку нужно поехать в командировку по России или за рубеж, он включает на срок поездки страхование для этого случая. Если он хочет накопить на обучение ребенка, то включает еще одну страховку, если нужна страховка к кредиту — это также можно подключить или отключить в приложении. В общем, если мы не поменяем страховую услугу как таковую, то через 5–10 лет страховые

мы вообще проводили в разных кафе, там же был и разработан первый бизнес-план. Это был очень напряженный, но невероятно интересный период.

И я хорошо помню наш первый полис, оформленный еще до запуска потоковых продаж. Группа благотворителей, в том числе Доктор Лиза, приобрели у нас 15 полисов для детей, оставшихся сиротами после наводнения в Крымске. На детей были оформлены программы накопительного страхования жизни. Я считаю, что это был очень добрый знак для нашей компании.

Важно было собрать команду людей, которые действительно хотят сделать на рынке что-то значимое, большое и… другое, не как у всех на рынке. Я хотел сделать ставку на личности, у которых есть мечта. Причем не только мечта, но и воля, чтобы эту мечту реализовать. И еще мне было важно, чтобы это были люди, которые умеют работать в команде. В одиночку никакие большие дела не делаются! Это было, конечно, непросто: найти людей с мечтой — и чтобы эта мечта пересекалась с мечтой других людей, чтобы у них была сильная воля, но при этом они могли взаимодействовать и доверять друг другу. По этим критериям я и формировал команду. И я считаю, что команда получилась просто замечательная! Мы все как один верили в то, что наши продукты могут помочь огромному количеству клиентов.

Питер Друкер как-то сказал: «Культура ест стратегию на завтрак». Это моя любимая цитата. Я всегда был уверен и до сих пор придерживаюсь такой точки зрения, что культура взаимодействия, общие ценности, общие смыслы команды гораздо важнее, чем

компании будут поглощены цифровыми гигантами.

ССТ: К чему готовиться рынку до конца года и в следующем году?

Е. Щ.: Сложный вопрос… Развитие страхования жизни активнее всего происходит в кризисные периоды. Кризис обостряет потребность в безопасности, желание сохранить опору для своего будущего и будущего своих детей. Думаю, что после стабилизации ситуации начнется новый виток развития страхования жизни, связанный с выходом на рынок большого количества понятных, прозрачных инвестиционных и накопительных страховых продуктов.

Также хочу подчеркнуть, что страхование жизни за последние несколько десятков лет ни разу не подводило своих клиентов. Ни одна страховая компания жизни не разорилась. Все обязательства всегда были исполнены. Компании страхования жизни — это образец надежности и финансовой устойчивости среди страховщиков разных видов страхования. И наша команда делает все возможное, чтобы «СберСтрахование жизни» всегда оставалось лучшим среди лучших.

все те материальные, финансовые и технические ресурсы, которые есть в арсенале компании. Как бы ни были огромны выделенные на развитие средства, как бы ни была обширна сбытовая сеть, но успех определяет не это, а то, какие люди на борту, как они смотрят на ситуацию, как они видят свои цели в жизни. Просто ресурсы без ценностной начинки бесполезны — их можно быстро израсходовать и ничего не получить на выходе.

Команду я собирал по крупицам, проводил огромное количество бесед с каждым будущим сотрудником. Те руководители, которые уже присоединились к команде, тоже участвовали в беседах с новичками вместе со мной. То есть не я один — мы все вместе набирали тот коллектив, с которым предстояло работать. Такой подход стал одним из залогов нашей эффективности и достигнутой синергии.

Впоследствии мы внедрили очень много мероприятий по адаптации новичков. Мне было важно общаться с ними лично. Поэтому раз в месяц мы проводили обязательные встречи с сотрудниками, принятыми на работу, и я в течение полутора или двух часов рассказывал о том, зачем наша компания была создана, какие у нее задачи и — самое главное — какие у нас ценности.

Проект «Сбербанк страхование жизни» точно сделал меня лично гораздо сильнее: и как менеджера по профессии, и как предпринимателя по образу мысли. А для всех членов команды, которая стояла у истоков развития компании, этот период совершенно точно навсегда останется в памяти как один из самых ярких в карьере.