«БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ВАЖНЫХ ВОПРОСОВ У НАС РЕШАЕТСЯ КОЛЛЕКТИВНО»

Игорь Черкашин

окончил филологический ф-т Ленинградского государственного университета в 1988 г. и юридический ф-т Московского государственного университета. В 1989 году поступил на работу в «Ингосстрах» на должность экономиста. В январе 1992 года возглавил коммерческий отдел (департамент) страховой компании «РЕСО-Гарантия», в настоящее время – Первый заместитель Генерального директора «РЕСО-Гарантия».

Игорь Черкашин, Первый заместитель Генерального директора «РЕСО-Гарантия», один из шести человек – основателей предприятия, входящего в десятку страховщиков страны. Возглавив коммерческий отдел «РЕСО» в 1992-м, Черкашин по сей день остается его бессменным руководителем. Успех «РЕСО-гарантия» он связывает с особым стилем управления, принятым в компании: большой свободой в действиях менеджеров, отсутствием жесткой системы управления сверху вниз и нацеленностью на результат.

«Современные страховые технологии»: *Игорь Васильевич, расскажите, пожалуйста, как Вы пришли в страхование.*

Игорь Черкашин: Случайно! В 1989 году я искал работу, и все, что у меня было за душой, – это мое филологическое, лингвистическое образование; знание нескольких языков и опыт работы за границей в качестве переводчика. В ходе поиска я обратился в «Ингосстрах», который тогда работал, в основном, с иностранцами. В эту компанию брали юристов и экономистов со знанием языка. Но так как и тех и других не хватало, – выпускники МГИМО тогда были в дефиците, – принимали также и тех, кто владел иностранным языком. Вот так я и попал в страхование. Планировал поработать недолго, а остался, похоже, на всю жизнь.

Сам я по первому образованию филолог-романист. Я горжусь, что в моем активе два главных вуза страны. Сначала я окончил Ленинградский государственный университет. Второе высшее образование получил в МГУ, закончив юридический факультет по специальности «Правоведение». Необходимые знания в сфере страхования я получил в течение двух длительных стажировок: в 1992 году стажировался в испанской страховой компании Iberia Seguros (в то время акционер «РЕСО-Гарантия»); в 1995 году я четыре месяца трудился в британской страховой компании Legal and General. Этот опыт помог расширить кругозор в сфере страхования, так что можно сказать, что погружение в страховое дело у меня произошло непосредственно на рабочем месте. Если честно, я считаю, что в России до сих пор нет хорошего страхового образования. В этом я не раз убеждался после общения с выпускниками наших вузов. Имея диплом специалиста страховой сферы, они не могут ответить на самые простые рабочие вопросы,

например привести формулу убыточности. Когда я сам начинал работать в этой сфере, я точно понятия не имел, что это такое, и не знал про МСФО, но у меня не было специального образования… Возможно, я слишком строг!.. Специалистов в отрасли много, вариантов получения специального образования тоже достаточно, существует масса всевозможных курсов и семинаров.

«ССТ»: *Кого Вы могли бы назвать своим учителем в страховании?*

И.Ч.: Своим крестным отцом в страховании я считаю Владимира Петровича Кругляка. Это человек, который меня принял на работу и вообще ввел в дело всей моей жизни. На момент моего прихода в страхование он был заместителем начальника управления автострахования. В советское время это подразделение называлось ОСИ – отдел страхования иностранцев. Потом Владимир Петрович стал вице-президентом и президентом «Ингосстраха», и это он порекомендовал мне пойти работать в РЕСО и познакомил с Сергеем Саркисовым, вторым человеком, который оказал существенное влияние на построение моего карьерного пути. Кроме того, мне хочется упомянуть моего коллегу, испанца Хосе Леона, который дал мне много теоретических знаний, и не только мне. Благодаря ему многие сотрудники «РЕСО-Гарантия» стали более компетентными в страховой сфере. Сейчас Хосе Леон – один из руководителей нашей компании и член Совета директоров.

СК «РЕСО-Гарантия» основана 18 ноября 1991 года. Компания имеет лицензию на 104 вида страховых услуг и перестраховочную деятельность. В ней работает свыше 22 тысяч агентов. Филиальная сеть – одна из крупнейших в России – включает в себя более 780 филиалов и офисов продаж во всех регионах страны. Продуктами и услугами «РЕСО-Гарантия» пользуется более 9,1 млн. клиентов – организаций и частных лиц.

«ССТ»: *А как Вы оказались именно в РЕСО?*

И.Ч.: В РЕСО я оказался тоже случайно! В моей жизни была попытка уйти из страхования в какую-нибудь другую сферу деятельности. Это было как раз в 1991 году. Я несколько месяцев проработал в другой области и понял, что хочу вернуться. Выбор был небольшой: кроме «Ингосстраха» и разваливающегося «Госстраха» были еще АСКО и «Россия». Больше страховых компаний не

было. Многие ингосстраховцы перешли работать в «Россию». Я обратился за советом к Владимиру Петровичу Кругляку. Он сказал, что у него есть для меня очень хорошее предложение. Помню, как я сидел в его кабинете и через несколько минут туда вошел Сергей Саркисов. Несмотря на то что мы с ним работали в одной компании, «Ингосстрахе», и на тот момент там было чуть более двухсот сотрудников, мы не были знакомы. По тем временам компания считалась очень крупной, в ней были разные подразделения, отделы, не все сотрудники знали друг друга. Саркисов организовал новую страховую компанию – Русско-Европейское Страховое Общество (РЕСО), – которая сейчас всем известна по имени «РЕСО-Гарантия». Я здесь тружусь с 13 января 1992 года, то есть уже 21 год. Название моей должности менялось, а суть оставалась неизменной. Я был коммерческим директором, вице-президентом, первым вице-президентом, Первым заместителем Генерального директора.

У нас уникальная компания, есть в ней что-то в японском духе – определенный элемент патернализма. Я здесь не один такой. Текучка в подразделениях высшего и среднего управленческого звена у нас практически отсутствует.

«ССТ»: *Говорят, что именно Вы выписали первый полис РЕСО?*

И.Ч.: Да, это правда. Я выписывал полис на пишущей машинке, которую сам принес из дома. Сначала мы буквально сляпали бланк на компьютере, на котором попытались изобразить что-то типа водяного знака, – изображение кита. На этом бланке с китом я напечатал на машинке полис страхования имущества «Автобанка», то есть на все принадлежавшие банку 15–20 компьютеров. Это было 9 марта 1992 года. На тот момент в РЕСО работало шесть человек. Как мы тогда шутили, четыре директора и один главный бухгалтер. Еще у нас был юрист, а секретаря еще не было. Все шестеро до сих пор работают в РЕСО – это я, Саркисов, Тевосов, Дудкина, Мутькова и Ковина.

«ССТ»: *Существует мнение, что хороший управляющий должен, для начала, попробовать себя в роли продавца. Вы его разделяете?*

И.Ч.: Да. Я бы даже сказал, что периодически нужно быть продавцом.

«ССТ»: *А вы сами периодически себя тренируете в качестве продавца? Организуете такие рабочие встряски своим сотрудникам?*

И.Ч.: Я периодически участвую в переговорах по крупным страховым сделкам. А что касается сотрудников, то жесткой системы управления сверху вниз у нас в компании нет, сотрудники сами выбирают стратегию работы, которая позволяет им зарабатывать. Чтобы пояснить свою мысль, приведу пример. Один из новых руководителей подразделения, который до этого работал в «Росгосстрахе», пришел ко мне и спросил, кому он будет подчиняться. Я ответил, что никому, и поинтересовался, зачем ему это надо, ведь у него есть бюджет и все необходимые полномочия его выполнять. На это сотрудник спросил, кто ему будет ставить задачи. Так вот, один из способов управления в нашей компании – постановка задачи для продающих структур раз в год через бюджет. Если сотрудник бюджет выполняет, никто не вмешивается в его работу или работу подразделений. Большая часть важных вопросов у нас в компании принимается коллективно. Это либо рисковый комитет или комитет более узкий по составу. После того как коллективный орган принял решение, оно осуществляется. Частое вмешательство в работу подразделений не требуется.

«ССТ»: *Считается, что для творческого и карьерного роста нужно менять работу раз в пять-шесть лет. Каково Ваше мнение?*

И.Ч.: У нас уникальная компания, есть в ней что-то в японском духе – определенный элемент патернализма. Я здесь не один такой. Текучка в подразделениях высшего и среднего управленческого звена у нас практически отсутствует. Ко мне периодически обращаются хедхантеры, и я иногда хожу на собеседования, но исключительно в целях повышения самооценки и расширения кругозора.

Вот пример из жизни. В последние годы каждое лето несколько сот наших продавцов, их руководителей, агентов и менеджеров съезжаются на разные слеты. Слеты проходят под Коломной, в Тверской области, Екатеринбурге… Люди собираются сюда для того, чтобы общаться друг с другом, походить на РЕСОвские семинары и тренинги. Выглядит это все как стандартные мероприятия, которые обычно проводят во всех крупных компаниях. Но наши сотрудники оплачивают свои поездки сами! РЕСО только организует слет – предоставляет тренеров,

оплачивает какие-то мелкие расходы, а билеты, проживание и питание участники оплачивают сами! Никто не навязывает и не заставляет сотрудников участвовать в этих мероприятиях. Люди едут туда потому, что им интересно пообщаться. Помимо этого исторически сложилось, что руководители компании часто совместно выезжают в различные турпоходы, совершают альпинистские восхождения, отправляются в путешествия по экзотическим маршрутам – в Африку, Азию, Латинскую Америку. Из таких путешествий получаются лучшие тим-билдинги, хотя компания эти дорогостоящие поездки и не оплачивает. Сотрудники хотят быть вместе, хотят ощущать себя командой, семьей, и из такой компании очень сложно уйти.

«ССТ»: *Можете ли Вы вспомнить сложные периоды в истории компании?*

И.Ч.: Да, конечно! Сложным был 1998 год. Это время, когда все рухнуло, когда в компании элементарно не было денег. Формально деньги были в банках, но они были заморожены. То есть мы не могли выплачивать даже зарплату. Она уменьшилась сначала в четыре, а затем в пять раз. Это произошло из-за обрушения рубля. У нас не было возможности индексировать средства. Полная индексация произошла только через год. Но и этих денег не было. Мы платили зарплату раз в неделю за прошлый месяц. Для компании 1998 год был очень важным, в это время происходило формирование агентской сети. С 1997 года началось банкротство АСКО, ее агентская сеть перешла к нам, и надо сказать, что эти агенты из АСКО во многом спасли нашу компанию. Страховые премии, которые они приносили наличными, позволили нам выстоять. Месяца два-три мы работали «с колес». Потом потихоньку ситуация стала выправляться. Банки начали отдавать деньги. Все заработало. В первые три месяца после августовского кризиса было очень тяжело, но и в этот тяжелый для всех момент мы не упустили шанса отпраздновать годовщину создания РЕСО! И именно это празднование мне запомнилось ярче всего: на вечеринке была пластиковая одноразовая посуда, было много народу, много закуски и выпивки, и всем было очень весело.

«ССТ»: *Как Вы считаете, что может стать драйвером развития страхового рынка на ближайшие годы? Кто-то из страховщиков полагает, что развитие рынка возможно только путем введения обязательного страхования…*

И.Ч.: Самое главное обязательное страхование у нас уже введено, это ОСАГО. И его введение действительно очень сильно подтолкнуло рынок. Что касается других видов, здесь главное – не переоценить их возможности. Когда вводили ОС ОПО, было много разговоров, ожидалось, что это станет новым толчком для развития, а потом выяснилось, что объем премий переоценен примерно в восемь раз. Тем не менее подобное профильное обязательное страхование, которое реально затрагивает важные сферы жизни, развивает страховой рынок. Рынок растет, и на нем достаточно простора для работы агентов. Я не могу сейчас определить точное направление развития российского рынка страхования в будущем – он эволюционирует по схожей модели с рынками других стран. Даже то, что драйвером для развития российского страхования послужило введение ОСАГО, не является чем-то уникальным, в Европе происходило то же самое. По крайней мере, в Испании ситуация развивалась похожим образом.

Мы – агентская компания. У нас нет богатого акционера – банка, у нас есть агенты, и мы знаем, как с ними работать и как ими управлять. Для продаж мы используем все каналы, но с агентами у нас получается лучше.

Если говорить о развитии интернет-страхования, то я не верю, что планирующиеся изменения законодательства дадут серьезный толчок к росту продаж страховых услуг в Сети. В разных странах интернет-продажи страховых услуг развиваются поразному. Например, в Великобритании продажи через Интернет страховых услуг распространены, а в Германии составляют всего несколько процентов. Безусловно, у нас будет развиваться банковское страхование. Все крупные банки приобретают себе страховые компании, и этот процесс еще не завершен. В автостраховании у нас очень популярен дилерский канал продаж, хотя он, как мне кажется, со временем сойдет на нет, как это произошло в Европе. На сегодняшний день «РЕСО-Гарантия» имеет один из самых крупных портфелей в стране, при этом продажи через дилеров не превышают 25%. Большую часть продаж нам дают агенты. У других компаний, может быть, другой опыт, но мы – агентская компания. У нас нет богатого акционера – банка, у нас есть аген-

ты, и мы знаем, как с ними работать и как ими управлять. Для продаж мы используем все каналы, но с агентами у нас получается лучше.

«ССТ»: *Есть ли разница в работе агентов вашей компании и, например, агентов Росгосстраха? Есть ли принципиальные отличия?*

И.Ч.: Конечно, есть! РЕСО имеет сильные позиции в Москве, Питере и крупных городах. Но наша компания практически не присутствует в мелких населенных пунктах. «Росгосстрах», наоборот, сильнее в регионах. Разница в стратегии компаний – кому, что и где продавать. Я уверен, что у нас выработка на одного агента выше, чем у других, так как мы ограничиваем нижний размер страховой премии в розничном страховании. Помимо этого, мы сами воспитываем своих агентов и располагаем сильным центром профессионального обучения. Не скрою, РЕСО занимается и тем, что переманивает агентов из других компаний. И что интересно, перетащить бывает сложнее всего именно агентов «Росгосстраха». В его структуре управления заложен очень сильный административный элемент. В этой компании большую роль играет планирование продаж, контроль за работой агентов, и это привязывает их к компании. Мы же управляем своими агентами не с помощью административных мер, а используем экономические рычаги: мотивацию агента, его участие в прибыли по итогам года.

«ССТ»: *Может ли сегодня страховой агент дорасти до управляющего коммерческим отделом страховой компании и что бы Вы посоветовали человеку, желающему пройти такой карьерный путь?*

И.Ч.: Конечно, может, и в нашей компании есть несколько особо ярких примеров. Одна из лучших агентов стала руководителем крупнейшей дирекции РЕСО. Но рассматривать это движение как карьерный рост я не стал бы – это просто другая работа. Это работа менее творческая и более административная. Агентская деятельность – самодостаточна.