



«У МЕНЯ ВСЕГДА БЫЛИ СЛОЖНЫЕ ПРОЕКТЫ»

Ирина Якушева

окончила Ярославский государственный университет в 1979 г. В 1995 г. получила степень MBA в Калифорнийском государственном университете (Hayward, США).

В 1994-2005 гг. являлась финансовым директором, руководителем Центра финансов, ресурсов и инвестиций, директором финансового департамента ОСАО «Ингосстрах». В 2005-2006 гг. – генеральный директор дочерней сервисной компании Ингосстраха «ТИМ Ассистанс». В 2006-2007 гг. – финансовый директор «СК «ВТБ-РОСНО», в 2007–2010 гг. – генеральный директор «СК «ВТБ Страхование». В 2010–2011 гг. – советник президента банка «ВТБ24». В 2011–2012 гг. – первый вице-президент «Столичной страховой группы» и исполнительный вице-президент «Страховой группы МСК». С 2012 г. занимает пост генерального директора «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ». С июля 2013 г. избрана заместителем Председателя Комитета по развитию страхования жизни Всероссийского союза страховщиков.

Сложный проект и крепкая команда – вот два критерия, которые вдохновляют генерального директора «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ» Ирину Якушеву на движение и развитие в профессиональной сфере. За двадцать лет карьеры в сфере страхования сложных проектов у нее было немало. Нынешний – развитие компании по страхованию жизни – один из них.

«Современные страховые технологии»: Ирина Владимировна, почему Вы решили заниматься страхованием жизни? Что повлияло на Ваш выбор?

Ирина Якушева: Когда в 2012 году мне поступило предложение возглавить компанию «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ», я согласилась. Для меня этот выбор не был случайным, так как был интересен как сам проект развития компании по страхованию жизни, так и работа в составе Страховой Группы «СОГАЗ», в которой в то время формировалась эффективная менеджерская команда. Мне было интересно поработать с этой командой – при том, что сам по себе проект непростой. Но если Вы посмотрите на мою биографию, то увидите, что у меня всегда были сложные проекты, а страхование жизни в России на сегодняшний день вообще является одним из самых сложных проектов. Поэтому сработало два фактора: первое – это сложный проект, который интересен для реализации, и второе – это команда, с которой можно такой проект осуществить.

«ССТ»: А чем интересен был проект?

И.Я.: Сложностью. Что такое, в моем понимании, страховщик жизни? Если исходить из основных критериев, то он, как и все страховщики, должен быть юристом, риск-менеджером, но при этом еще и финансистом и психологом. Этими качествами должен обладать сегодняшний страховщик, работа-

«СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ»

основана в 2004 году, является 100%-ной дочерней компанией ОАО «СОГАЗ», входит в Страховую Группу «СОГАЗ». Представители страховой компании работают в 7 регионах РФ. Услуги компании представлены в 74 субъектах РФ через региональные подразделения Страховой Группы «СОГАЗ». По итогам 2012 года, сборы страховой премии составили 3,6 млрд рублей, что на 5,8% больше аналогичного показателя 2011 г. Размер активов, находящихся под управлением компании, к концу 2012 г. составил 10,9 млрд. рублей. Чистая прибыль компании, по итогам 2012 г., выросла на 16,5% – до 208 млн рублей. Общество является членом Ассоциации Страховщиков Жизни и – в составе Страховой Группы «СОГАЗ» – Всероссийского Союза страховщиков. Имеет высшую оценку рейтингового агентства «Эксперт РА» А++ «Исключительно высокий уровень надежности», прогноз стабильный.

ющий в любом виде страхования, но тем более они должны быть развиты у специалиста в сфере страхования жизни.

«ССТ»: Какие перспективы Вы видите для развития страхования жизни в России? Ведь страхование жизни – своего рода Золушка страхового рынка.

И.Я.: Перспективы я вижу. Если бы их не было, я бы не взялась за развитие компании, работающей в этом сегменте.

«ССТ»: Сейчас ведь все говорят о том, что законодательство не предоставляет необходимых налоговых льгот, что не выровнены условия деятельности компаний по страхованию жизни по отношению к НПФ и т.п. Развитие, о котором Вы говорите, возможно только на базе холдинга или в том числе и на рынке?

И.Я.: У нас стоит задача развития страхования жизни как в рамках финансово-промышленного холдинга, так и на рынке. Сегодня в нашей стране, в условиях замедления экономического роста, уменьшаются отчисления на социальные пакеты, рост заработной платы, что, соответственно, приводит к уменьшению спроса на корпоративное и индивидуальное страхование жизни. Но есть и позитивные моменты, связанные с пониманием руководством предприятий и организаций необходимости мотивировать персонал за счет не только повышения заработной платы, но и предоставления работникам более емких социальных пакетов, включающих личное страхование, в том числе накопительное и пенсионное.

На сегодняшний день вопрос, связанный с накопительным страхованием жизни и обеспечением сотрудников гарантиями защиты жизни и здоровья, становится все более актуальным, и преимущества на рынке получают работодатели, у которых HR-менеджеры включают страхование жизни в соцпакеты. Они понимают, что в условиях конкуренции на рынке труда хороший социальный пакет – это инструмент, который позволяет привлечь и удержать у себя ценные кадры.

Включение долгосрочного страхования жизни в социальный пакет предоставляет дополнительные возможности для того, чтобы возвращать молодых специалистов и удерживать ключевых сотрудников в компании. Это не вопрос «золотых парашютов» для топ-менеджеров, как принято считать, а вопрос, связанный с изменениями на рынке труда, на котором востребованы высококвалифицированные специалисты.

«ССТ»: А как Вы считаете, обладают ли HR-менеджеры российских компаний достаточным уровнем знаний, чтобы использовать для мотивации персонала компании такой инструмент, как страхование жизни?

И.Я.: Я считаю, что достаточным уровнем знаний они не обладают. На эту тему я разговаривала и с HR-менеджерами, и со специалистами, которые их обучают. Большинство HR-менеджеров до конца не понимают, что страхование жизни может быть одним из инструментов по управлению

персоналом. Это понимают далеко не все руководители компаний. Поэтому нужно не только учить HR-менеджеров, но и пропагандировать долгосрочное страхование жизни среди руководителей компаний.

«ССТ»: Что работает эффективнее - налоговые льготы и послабления или популяризация страхования жизни, разъяснительная работа с руководителями предприятий, HR-директорами?

И.Я.: И то и другое должно идти рука об руку.

«ССТ»: Но соотношение должно быть 70 на 30 или 50 на 50?

И.Я.: Не берусь сказать. Например, при развитии розничных продаж, если сейчас пройдет третье чтение изменений к налоговому кодексу в части страхования жизни, то в ряде случаев изменится порядок налогообложения по физическим лицам. В частности, при накопительном страховании в пользу своих ближайших родственников, например детей или внуков, страховые выплаты по дожитию не будут облагаться налогом. Очень важно, чтобы эта мера была принята и чтобы страхователи при приобретении полиса страхования жизни поняли, что дает это изменение в порядке налогообложения. И это более длительный процесс. Как в институте: проучился 5 лет, вышел и вроде бы что-то знаешь. Здесь, даже если будешь учить год, два, три, но при этом развитие страхования жизни не будет поддерживаться государством на законодательном уровне, то эффекта и через пять лет не получишь. Поэтому процессы изменения законо-

дательства и популяризация страхования жизни, разъяснительная работа должны идти параллельно.

«ССТ»: Какие еще проекты были наиболее интересными для Вас в карьере?

И.Я.: Вся моя жизнь состоит из интересных проектов. Наиболее интересные: Ингосстрах – создание финансового блока, ВТБ – создание компании по страхованию «ВТБ Страхование».

«ССТ»: А кто Вы по профессии?

И.Я.: Экономист. Я окончила Ярославский государственный университет, экономический факультет, специализация «Бухгалтерский учет». В 1979 году попала по распределению в московское отделение «Интуриста», где проработала 10 лет – прошла путь от бухгалтера до главного бухгалтера, а потом в рамках «Интуриста» было создано совместное предприятие, которое сейчас носит название гостиница «Славянская». На ее базе предполагалось создать крупный бизнес-центр, и не просто в качестве сдачи помещений под офисы, а интеллектуальный бизнес-центр. В этот проект я пришла в качестве главного бухгалтера, а потом стала финансовым директором.

Для меня это был очень любопытный опыт: мы оказались в ситуации, когда советское законодательство уже не работало, а постсоветское еще не начало функционировать. Мне как главному бухгалтеру было очень сложно, кроме того, у американцев, с которыми у нас было создано совместное предприятие, были свои

требования. Три года меня учили американцы, переделывая из советского главного бухгалтера в финансового директора американского образца. Это было интересное время, но это нельзя назвать моим проектом.

А в «Ингосстрахе» был проект создания финансового блока с нуля, с умением агрегировать риски в целом по группе. Это было для меня очень интересно. И я считаю, что успешно его выполнила.

Для начала, я три месяца не могла принять решение, идти мне в «Ингосстрах» или нет, я мучила Кругляка (Прим. ред.: Кругляк Владимир Петрович – вице-президент ОСАО «Ингосстрах» в 1990-1992 гг., президент ОСАО «Ингосстрах» в 1992-1998 гг.), мы несколько раз встречались и общались. С одной стороны, я не знала, что такое страхование, а сразу выходить на позицию финансового директора, не зная отрасли, для меня было несколько некомфортно, с другой – все мои друзья говорили: «Ты с ума сошла!», потому что в то время «Ингосстрах» был абсолютно совдеповской конторой.

«ССТ»: И почему победил «Ингосстрах»?

И.Я.: Не знаю, решила рискнуть. Плюс акционеры мне дали паузу, сказали: «О'кей, у тебя будет время на то, чтобы осмыслить, оценить то, что есть, и после этого примешь решение». Поэтому я и рискнула. «Ингосстрах» – это удивительная компания, в работу которой моментально включаешься. Ты сразу погружаешься в дела компании, начинаешь активно ра-

ботать, и тебе уже не хочется иной работы.

Было много сложных моментов, но в сухом остатке – удалось создать финансовый блок, актуарную школу внутри компании. В 2005 году мне предложили перейти в «ТИМ Ассистанс» – дочернюю сервисную компанию «Ингосстраха». Мы тогда уже начали заниматься личным страхованием и столкнулись с ситуацией, когда нашим слабым местом в работе по всей стране оставалось сопровождение. Мне предложили создать ассистанскую компанию федерального уровня, и я согласилась.

«ССТ»: Это не было понижением?

И.Я.: Я работала финансовым директором, выполнила все свои функции, и на этом месте мне уже становилось неинтересно – пройденный этап. А «ТИМ Ассистанс» – это была маленькая компания внутри «Ингосстраха», но из нее можно было сделать большую. Меня это привлекло, и я пошла туда на должность генерального директора. К сожалению, в тот момент сменился генеральный директор «Ингосстраха», им стал Григорьев. У него было совсем другое видение развития компании – он шел по сценарию создания медицинских центров, а у меня была идея создания ассистанской компании федерального уровня. Мы с ним в этом разошлись – и расстались. Кстати, до сих пор в России нет ассистанской компании такого уровня, ее никто не создал.

После этого я получаю предложение Группы ВТБ. Мне предлагают пойти финансовым директором

в страховую компанию «ВТБ-РОСНО». Компания для меня была маловата, но было любопытно поработать, посмотреть, что представляет собой РОСНО, точнее, Allianz, через «ВТБ-РОСНО». Потом принимается решение, что ВТБ будет создавать свою страховую компанию СК «ВТБ Страхование». И этот проект мне пришлось делать с нуля. Я считаю, что он состоялся. Это хороший, удачный проект.

«ССТ»: Какими своими достижениями в работе Вы по-настоящему гордитесь?

И.Я.: Два основных: в «Ингосстрахе» – создание финансового и, самое главное, актуарного блока. Это далось мне очень тяжело, с кровью и болью, детище, которое тяжело рождалось, но тем не менее, сегодня актуарный блок хорошо работает. Второе – это СК «ВТБ Страхование». Из компании, которая не имела ни технологий, ни поддержки продаж, мне удалось создать солидную компанию с серьезной базой, школой обучения, желанием продавать хорошие страховые продукты. Вот два основных успешных проекта.

«ССТ»: Были ли какие-то ошибки, негативный опыт, которые Вы хотели бы исправить?

И.Я.: Ошибки, безусловно, были, но кардинально что-то править я бы не стала.

«ССТ»: Сейчас Вы занимаетесь страхованием жизни. Пришлось ли чему-то дополнительно учиться? Где?

И.Я.: Самые главные знания я получила за время работы финан-

совым директором. Мне не нужны были дополнительные знания, касающиеся финансового блока. Но юридических знаний не хватало. Дополнительного изучения потребовали вопросы изменений в законодательстве, в работе над которыми наша компания сейчас участвует. Я изучала текущие проекты, смотрела, что получается, работала, это и есть процесс обучения.

«ССТ»: А как Вы думаете, необходимо ли страховщику иметь профессиональное страховое образование или достаточно практического опыта?

И.Я.: Если это образование можно получить, то лучше это сделать. Это полезно при любых обстоятельствах.

«ССТ»: А где Вы получаете информацию, что читаете, смотрите?

И.Я.: Я читаю профессиональную литературу, отраслевые журналы, слежу за событиями и изменениями на профильных сайтах, помогает общение с коллегами. Мне очень нравится наша Ассоциация страховщиков жизни, может, из-за того, что нас мало, а может быть, потому, что мы находимся в постоянном взаимодействии, обмениваемся информацией, сами себя растим. У каждого свои задачи, безусловно, так как мы являемся и конкурентами на рынке страхования жизни, но есть общие цели и мы дружно идем к их достижению в одном направлении, а не разбредаемся в разные стороны.

«ССТ»: Что нужно знать и уметь молодому страховщику, чтобы сделать карьеру, и можно ли сформу-

лизовать ключевые факторы успеха в карьерном росте?

И.Я.: Мне кажется, что, независимо от того, являешься ли ты страховщиком или кем-то другим, если хочешь делать карьеру, самое главное – выполнять свою работу хорошо и не бояться трудностей. Вот это два основных фактора, а остальное приложится.

«ССТ»: А может, стоит больше учиться, окончить курсы МВА?

И.Я.: Я окончила МВА, это было в 1994–95 году, но я туда пошла не за «корочками», а совершенно с другой целью. Когда я работала в «Славянской», то общалась с множеством разных людей – с американцами, англичанами, французами, и каждый приходил со своей школой. Эти люди делились своими знаниями. У меня был маленький ребенок, поэтому куда-то поехать учиться надолго я не могла, разве что в небольшие командировки. Но люди, с которыми приходилось работать, сами делились знаниями. И тогда один мой коллега, Эрик Нэп, сказал мне: «У тебя столько знаний, но тебе их нужно систематизировать, иди на МВА!». Вот для этого я и пошла учиться на МВА. То, что ты идешь на МВА, имея определенную практику за плечами, – это правильное решение. И это всегда хорошо.

«ССТ»: Была ли в Вашей работе команда, с которой не хотелось расставаться, ходите ли Вы со своей командой из проекта в проект?

И.Я.: Я не хожу с командой из проекта в проект. Я стараюсь создавать команды, мне это больше

нравится. Нравится растить молодежь, я получаю от этого удовольствие, всегда стараюсь работать открыто. Если ты понимаешь, что у тебя человек может достичь определенного уровня, с ним надо открыто разговаривать. Во-первых, отдача будет больше. Во-вторых, он может планировать свое будущее – и тут получается общий эффект. Я больше склонна не переводить команды, а создавать. Хотя вот сейчас мы работаем с Андреем Чепуриным (Прим.ред.: Андрей Чепурин – заместитель Генерального директора по сопровождению страховой деятельности «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ»), с которым ранее мы работали вместе в «ТИМ Ассистанс». И я пригласила Андрея в «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ», потому что знаю его внутренние качества и уверена в том, что на этом месте он будет полезен.

«ССТ»: А как Вы отбираете людей для работы в своей команде? Как понимаете, что этот конкретный человек подойдет?

И.Я.: Когда приходишь на новое место, первое, что делаешь – внимательно смотришь на тех людей, которые работают. Потому что нет необходимости поменять людей, есть цель – получить результат. Я оцениваю сотрудника исходя из того, насколько он готов в своем направлении работать на результат. После этого смотришь, кто по каким характеристикам может подойти для дальнейшей работы. Мне кажется, так все поступают.

Интервью взяла Татьяна Робулец