



# КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ, СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Философские и корпоративные ценности AIG были заложены основателем бизнеса много лет назад, и с тех пор бережно поддерживаются ее командами по всему миру. Как компания переживает кризисы и находит новые точки роста, рассказывает президент АО «АИГ» Роман Тихоненко.

**Современные страховые технологии: AIG несколько лет назад отметила свое столетие. Каково это — работать в компании с такой историей?**

**Роман Тихоненко:** В первую очередь, история компании ощущается в людях, которые в ней работают. Они чувствуют душу компании и передают ее следующему поколению работников. Кто-то из них проработал 10, а кто-то и 40 лет в AIG. Мало какая российская компания может таким

похвастаться! Они очень глубоко понимают компанию, ее философию и корпоративные ценности. За эти годы наработана корпоративная дисциплина в ключевых подразделениях. Это не только своя методология, это своя философия андеррайтинга, взаимодействия с брокерами и клиентами. Почувствовать эту философию проще, чем рассказать о ней.

Иногда мне попадали в руки очень старые документы, 30–40-летней давности. Да, они

отличаются от тех, которые применяются сейчас в работе с клиентами, от правил урегулирования страховых выплат и других процессов, но общее у них — это клиентоцентричность, справедливость и прозрачность. Сотрудники AIG и сейчас базируются на тех мотивах, которые положены в основу взаимодействия с клиентами еще отцом-основателем компании и действуют до сих пор.

**ССТ: Какие внутренние и внешние события определили мировое лидерство AIG?**

**Р. Т.:** Прежде всего, это неугасаемая энергия людей, которые работают в нашей компании и двигают ее вперед.

Одна из причин успеха и устойчивости компании связана с тем, что AIG работает с 87 % из списка 500 крупнейших международных корпораций и 83 % из списка 2000 крупнейших корпораций мира. Благодаря обширной международной сети мы можем предлагать единые стандарты по всему миру. Мы предоставляем удобные решения для корпораций, договариваясь с ними в одной стране, обычно там, где размещена их штаб-квартира. После этого делаются стандартные договоры страхования во всех странах присутствия корпорации. Это существенно облегчает риск-менеджмент в таких корпорациях и способствует целостному управлению расходами.

**ССТ: AIG работает в развивающихся странах, где уровень жизни населения невысок. В России же рост популярности страхования жизни связывают с обязательным ростом благосостояния населения. Почему у нас страхование жизни далеко не так популярно?**

**Р. Т.:** Точного ответа у меня нет. По моему мнению, например, в Азии всегда было другое отношение к ответственности перед своей семьей. Люди, у которых есть хоть немного денег, думают о том, что они оставят своей семье, если их не станет. В этих регионах, даже если население меньше, чем



**Роман Тихоненко**  
Президент АО «AIG»

в России, объемы сборов по страхованию жизни обычно существенно выше. Такое высокое проникновение определено именно сознательностью людей, осознанием ими ответственности за то, что они оставят следующему поколению. Кроме того, там сильно развито страхование от несчастного случая. У нас же граждане больше действуют наугад или надеются на государство.

**ССТ: Были ли в истории компании кризисные периоды, и как их удалось преодолеть?**

**Р. Т.:** В 2008 году, когда разразился финансовый кризис, бизнес AIG оказался под угрозой из-за того, что одно из подразделений компании занималось гарантированием ипотечных ценных бумаг уровня subprime. Этот рынок начал обрушиваться и потянул за собой и наши позиции как самого крупного гаранта на этом рынке. На преодоление кризиса ушло пять лет — с 2008 по 2013 год, но его последствия ощущаются до сих пор.



Американо-Азиатская страховая компания (American Asiatic Underwriters, AAU) основана в 1919 году в Шанхае гражданином США Корнелиусом Вандер Старром (Cornelius Vander Starr). Восточная Азия была в то время бурлящим котлом развивающегося бизнеса с огромными возможностями для страхования. Корнелиусу Старру

удалось построить преуспевающую агентскую сеть в Китае и соседних странах. Он заложил основы философии бизнеса, которые мы используем и сейчас. К концу 1920-х годов AAU работала в Китае и многих странах Юго-Восточной Азии, включая Филиппины, Индонезию и Малайзию. В 1926 году штаб-квартиру перенесли в Нью-Йорк, где был открыт первый офис в США, начался активный поиск возможностей для развития в Латинской Америке. Компания

*В 1952 году региональный директор баварского дивизиона Михаэль Фолкнер и его жена разместили рекламу по продвижению услуг AIG в Западной Германии*

Любой кризис подвергает испытанию всю систему управления компанией. Зачастую рост бизнеса связан с недостаточностью оценки всех возможных рисков. Возможно, есть нарушения в системе контроля, в балансе роста и сдерживания. Приходится обновлять команду, искать людей, которые могут вывести компанию из кризисных ситуаций. То, чем является AIG сейчас — это во многом дело рук менеджеров, которые пришли для антикризисного управления.

**ССТ: Какие качества вашей команды позволяют удерживать первенство AIG все эти годы?**

**Р. Т.:** Большие дела одним человеком не делаются. Гринберг смог собрать правильную команду в каждой стране присутствия AIG. К сожалению, я лично с ним не знаком, но знаю, что он производил большое впечатление на всех, кто с ним встречался, моментальным пониманием бизнеса, видя лишь несколько цифр и задав буквально пару вопросов. Он обладал колоссальной проницательностью и столь же большой властью. У него было то, что называют хорошей «чуйкой». И основные решения в ипотечном страховании принимались, когда Гринберг уже ушел из компании — возможно, этих ошибок он бы не допустил.

**ССТ: Сталкивается ли AIG с конкуренцией российских страховщиков на внешнем рынке? Почему ни одна российская страховая компания за 30 лет не смогла достичь значимого международного масштаба?**

**Р. Т.:** За пределами России наша компания с российскими страховщиками практически не сталкивается. Их присутствие ограничено рынками СНГ. Зарубежные представительства были у «Ингосстраха», но они потеряны в «лихие 90-е».

Нужна ли России крупная международная компания — это вопрос не только статуса, но и целесообразности. Если российский бизнес развивается в какой-то стране, то хорошо бы, как минимум, чтобы там работало 2–3 российские компании, обеспечивающие покрытие рисков. Сейчас у российских страховщиков таких подразделений за рубежом нет.

Думаю, что наш рынок просто не созрел для этого. Наши страховщики больше сосредоточены на работе в России. Чтобы вступить в конкурентную борьбу на международном рынке, наверное, им нужно еще подкопить силы. На сегодняшний момент у нас очень мало опыта зарубежной экспансии. Кроме того, я не вижу соответствующих амбиций ни у страховщиков, ни

получила название Американской международной корпорации андеррайтеров (American International Underwriters Corporation, AIU).

В конце 1930-х годов Старр открыл офис AIU в столице Кубы Гаване. После окончания Второй мировой войны AIU открылась в Японии и Германии, где предоставляла услуги по страхованию американских военных. Затем компания расширила свое влияние в Европе, ее подразделения открылись во

Франции, Италии и Великобритании. В 1952 году Старр купил Globe & Rutgers Fire Insurance Company и ее «дочку» American Home Fire Assurance Company. В конце 1950-х годов по всему миру уже действовали 75 офисов компании.

В 1960 году Старр нанял Мориса Гринберга, который занялся развитием международного бизнеса в сфере страхования от несчастных случаев и болезней. Он сфокусировался на работе с независимыми брокерами,

благодаря чему удалось сэкономить на страховых агентах и устанавливать цены на страхование, исходя из фиксированных удельных расходов без необходимости оплачивать средства на содержание агентской сети. В 1967 году появилась компания American International Group, Inc. (AIG), которая была создана как головная объединяющая организация для всех предприятий Старра по страхованию имущества/ответственности и страхованию жизни.

у регулятора. Российский бизнес сконцентрирован на себе и боится принимать риски зарубежного развития. Здесь есть еще политический риск: насколько регуляторы и клиенты во всем мире готовы серьезно воспринимать наши страховые компании.

Возможно, страховщиков сдерживает и то, что нет глобального успеха на собственном рынке. У наших страховых компаний довольно хорошо развита ИТ-составляющая, иногда она даже опережает мировой уровень. Неплохо выстроен андеррайтинг в рознице — в этой части россияне также опережают зарубежные рынки, возможно, за исключением Израиля и Великобритании. Все остальное у нас несколько отстает. В первую очередь мы отстаем в отношении маркетинга. Хотя опыт Корнелиуса Вандер Старра показывает, что если у человека есть амбиции и энергия, то все возможно!

**ССТ: Как Вы думаете, как изменится AIG через 30 лет? Какие цели и задачи ставит перед собой компания, где видит направление главного успеха?**

**Р. Т.:** Вот уже несколько кварталов подряд наша компания показывает хорошие финансовые результаты. Наши акции растут. Можно сказать, что мы преодолели кризисную ситуацию.

AIG не будет стоять на обочине процессов цифровизации. Мы будем активно развивать искусственный интеллект и машинное обучение. Процессы андеррайтинга, обмена информацией с брокерами и клиентами будут еще более автоматизированы. Возможно, будут созданы единые стандарты такого обмена для всего рынка.

И если говорить в целом про весь рынок, то будет больше параметрического страхования с практически моментальными выплатами. Оно станет доступно не только физическим лицам, но и предприятиям.

Если говорить о России, то здесь достойное место займет страхование ответственности. Этот вид страхования будет гораздо больше развит, чем сейчас. Я вижу постоянно увеличивающийся интерес к этому направлению. Сейчас продвижению страхования ответственности мешает то, что расходы на него нельзя отнести на себестоимость производства. Также будет расти проникновение продуктов по киберрискам и страхование экологических рисков. Сейчас наблюдается просто взрывной рост интереса к этому направлению в связи с тем, что в мире все обеспокоились ESG-повесткой. Экологическое страхование — один из эффективных инструментов управления этой темой.