

Борис Йордан, известный инвестбанкир и венчурный инвестор, основатель группы «Спутник», в последние несколько лет сосредоточен на решении проблем своего основного бизнеса – страховой компании «Группа Ренессанс страхование». Сейчас его головной болью является приведение активов компании в соответствие с требованиями ЦБ. О проблемах в экономике и политике, их влиянии на бизнес и о сложностях с привлечением финансирования в компанию Йордан рассказал РБК.

– Полтора года назад вы говорили, что кризис в экономике геополитический и затяжной. И судя по всему, не ошиблись.

– Этот кризис начинался как геополитический, продолжился как экономический и, если честно, я считаю, что достаточно успешная работа ЦБ и Минфина не позволила ему перейти в финансовый.

– А успешная работа в чем?

– Они отреагировали на существующую проблему с рублем и стабилизировали его в нормальных границах.

– Он же у нас в свободном плавании...

– Рубль не может быть полностью свободным. Все центральные банки мира так или иначе оказывают влияние на свою валюту, например процентными ставками.

Когда в декабре 2014 года российский рубль девальвировался, Банк России вместе с правительством стимулировали экспортеров покупать рубль, тем самым его стабилизировав. Стоимость рубля критично важна для российской экономики. Для бюджета и экспортеров, на которых держится российская экономика, нужен дешевый рубль при такой низкой цене на нефть.

– И каковы ваши прогнозы по рублю?

– Я думаю, что торговый интервал по рублю 60–90 руб. за доллар. У российской валюты абсолютная зависимость от цен на нефть. Ну и, конечно, если геополитическая ситуация будет меняться, если снимут санкции, то рубль укрепится. Но я не уверен, что стране нужно значительное укрепление рубля на фоне проблем с бюджетом и низкой цены на нефть.

– А по ценам на нефть?

– Мы еще не прошли период, когда предложение нефти превышает спрос. Думаю, что такая ситуация продлится еще от шести до 12 месяцев. Цена будет в диапазоне \$25–45 за баррель.

– Большой разрыв...

– Это большой разрыв с точки зрения десятилетней давности. Уровень колебаний цен активов такой, что это движение по нефти и по доллару нельзя назвать большим. В середине февраля доллар стоил 79 руб., в середине марта – 68 руб.

Цена на нефть через полтора года стабилизируется и выйдет на какой-то нормальный уровень. Она не будет \$100 ближайшие несколько лет, она будет \$50–60 за баррель, но при нынешнем рубле это была бы оптимальная ситуация для России.

– Падение экономики произошло в большей степени из-за геополитики или снижения цен на нефть?

– Нефть, конечно, играет основную роль. По моему мнению, 75% экономических проблем

связано с падением цен на нефть, а 25% – с введением санкций.

– То есть, если бы нефть стоила \$100 за баррель, мы бы себя отлично чувствовали и занимались вовсю импортозамещением?

– Абсолютно точно. Экономика росла бы и страна развивалась. Конечно, санкции неблагоприятно сказываются на экономике. Они не давали бы полноценно развиваться даже при высокой цене на нефть. Был бы порог для потенциального роста, потому что санкции ограничивают движение капитала. Но в том состоянии, в котором мы находимся сейчас – состоянии глубокого экономического кризиса, – наибольшую роль играют цены на нефть. Даже если сейчас снимут санкции, то сильно ничего не изменится. А если цена на нефть взлетит до \$60, то экономика начнет восстанавливаться.

– А как бы вы в целом охарактеризовали сегодняшнюю ситуацию в экономике?

– Как и во всем, есть позитивные и негативные стороны. Я оптимист, поэтому начну с хорошего. Идет замена импорта – это очень хорошая вещь. Я говорил о необходимости этого уже 20 лет назад. Бред, когда российскую древесину вывозят в Финляндию, перерабатывают и продают нам же для строительства наших домов. Поэтому я рад, что кризис меняет эту ситуацию. На месте правительства я дал бы большую поддержку малому бизнесу. Но даже фактически без поддержки развивается, например, агропром.

– А он развивается? Как-то не заметно, чтобы что-то росло... Или нет?

– Производственный цикл в агропроме занимает несколько лет, сразу результатов мы не увидим. Гораздо более очевидные изменения происходят в малом и среднем бизнесе. Именно он по праву является ядром любой развитой экономики, а не промышленные гиганты. Но этот бизнес сегодня остро нуждается в дополнительной поддержке государства в виде доступных кредитов.

– Это и есть негативная сторона кризиса?

– Да, главное, что сокращается финансирование бизнеса. Кроме того, финансовый сектор из-за правильной, но вынужденно агрессивной политики Банка России стал довольно рискованным для инвестиций. На сегодняшний день только прибыльные и эффективные игроки могут рассчитывать на привлечение внешнего финансирования.

«Это исключительно политическое давление на Россию»

– А глобально из-за чего это все произошло? Российская экономика вообще поддается прогнозированию с учетом геополитических неожиданностей последних двух лет?

– У меня четкое мнение, что санкции это чистая политика. Европе и США не понравилось, что у России появились внешнеполитические интересы. В 90-е годы Россия занималась своими внутренними проблемами, а после этого, как и любая великая держава, начала заниматься своими внешними интересами. Сейчас американская внешняя политика построена на давлении на интересы России на Украине, в СНГ и Восточной Европе.

Русский американец

Председатель совета директоров «Группы Ренессанс Страхование» и председатель правления группы «Спутник» Борис Йордан родился в 1966 году в США в семье русских эмигрантов, окончил Нью-Йоркский университет со степенью бакалавра в области российско-американских экономических отношений. Работать начинал аналитиком в небольшом инвестбанке. В 1992 году стал управляющим директором инвестиционного банка Credit Suisse First Boston в Лондоне, затем управляющим директором Credit Suisse в Москве. В 1995 году вместе с пятью партнерами, в том числе Стивенем Дженнингсом, учредил инвестбанк «Ренессанс Капитал». В 1998 году вышел из проекта и основал инвестиционную группу «Спутник», основной актив которой сегодня – страховой бизнес. В 2001–2003 годах возглавлял НТВ и «Газпром-медиа». Кроме того, Йордан является крупным венчурным инвестором. Группа «Спутник» инвестировала около \$100 млн в полтора десятка проектов вроде PalliaTech, занимающейся медицинской марихуаной, или сайт для интернет-покера PKR.com.

– Считаете, что все это элементы политической игры?

– Абсолютно. Абсолютно скоординированная политика.

– Разве это не движение за свободу?

– Вы шутите? (смеется). Посмотрите на предвыборную гонку в Америке: и демократы и республиканцы – вся элита – хотят уничтожить [Дональда] Трампа, хотя тот выигрывает по количеству голосов населения. Вот вам и свобода выборов.

– Власти рекомендовали американским и европейским банкам не участвовать в размещении российских евробондов, хотя это не подпадает под условия санкций. Как вы это оцениваете?

– Это исключительно политическое давление на Россию. Всеми способами.

– А что думают иностранные инвесторы?

– Я считаю, что в ближайшее время кроме спекулянтов мы никого не увидим на российском рынке. Длинные деньги никогда не пойдут в экономику, пока не видно выхода из кризиса. Стратегические инвесторы готовы идти в проблемные экономики, но только если видят движение в правильную сторону, в сторону выхода из кризиса. Сегодня в России не видно выхода из кризиса из-за санкций.

– А если правительство начнет приватизацию сегодня, они будут участвовать?

– Осторожно. Лучше приватизировать, когда рынки растут и экономика в хорошем состоянии. Но если бюджет нуждается в средствах, то выбора нет. На стратегические

объекты, такие как «Роснефть» и Сбербанк, всегда найдутся покупатели, потому что это очень хороший бизнес. Вопрос только в цене. □

«До конца года мы проведем эмиссию акций на 3–5 млрд руб.»

– Вы говорите, что денег взять сейчас неоткуда. При этом ЦБ чистит страховой рынок от компаний с некачественными активами. Компании должны либо заменить активы реальными, либо уйти. Не слишком жестко, учитывая кризис?

– Я считаю, что ЦБ ведет себя абсолютно правильно. Многие страховщики потеряли активы в кризис 2008 года на рынке ценных бумаг и позже, в 2012 году из-за массовых судебных претензий по выплатам.

Конечно, страховщики были бы рады, если бы требование восполнить активы появилось, когда рынок растет и нет санкций, чем когда рынок падает. Да и ситуация не настолько острая, как в банковском секторе, потому что страховщики не занимаются отмыванием или выводом денег за границу. Но чистить активы все равно необходимо.

Главное, чтобы Банк России дал время крупным компаниям выполнить нормативы, в общем-то он так и делает. Но поддерживает в тонусе.

– По нашим данным, «Группа Ренессанс страхование» тоже должна привести активы в соответствие с требованиями ЦБ. В прошлом году вместе с сотрудниками Центробанка вы составили план оздоровления активов – он выполняется? Какова ситуация сейчас?

– Речь идет о плане повышения ликвидности, именно он согласован с ЦБ и будет завершен в ближайшее время. Мы работаем в тесной координации с Банком России. В рамках этой работы в 2016 году будет проведена новая эмиссия на 3–5 млрд руб.

– А что раньше было не так с активами?

– Они были менее ликвидными.

– Вы ищете инвесторов на внешнем или внутреннем рынке?

– И там и там. Часть эмиссии планируют выкупить западные хедж-фонды, которые уже инвестировали средства в компанию.

– Что это за фонды?

– Мы этого раскрывать не будем.

– А остальные деньги?

– Пока ведем переговоры. Расскажем, когда закроем сделку.

– А остальную часть активов, до выпуска акций, чем вы наполнили?

– К примеру, в активах есть пакеты СК «Ренессанс Жизнь», УК «Спутник – Управление капиталом», недвижимость, инвестиции и денежные средства.

– По данным МСФО за 2014 год, объем денежных средств в активах составлял всего 1,8 млрд руб. (6,6% от активов). Это очень низкая доля, в среднем по рынку она составляет около 20–25% от активов. Какова ситуация сейчас?

– После эмиссии объем денежных средств в активах существенно вырастет. Кроме того, даже по итогам 2015 года у нас выросла доля денежных средств в активах. Сейчас она выше, чем у некоторых страховых компаний с большим объемом продаж, чем у нас. К концу года ликвидные активы в балансе компании составят 35%.

– Для контроля за составом и структурой активов страховщики должны начать работу со спецдепозитарием. Ваша компания уже начала?

– Да, мы уже заключили договор и начали работать с одним из спецдепозитариев.

– То есть ваши активы в ежедневном режиме мониторит спецдеп?

– Спецдепозитарием осуществляется мониторинг в соответствии с нашим договором.

«Рано или поздно мы хотим реализовать свои инвестиции»

– Как ваш страховой бизнес пережил 2015 год?

– Как ни странно, для нас это был рекордный год, несмотря на кризис в отрасли. Обе страховые компании показали прибыль. Комбинированный коэффициент убыточности «Ренессанс Страхования» в 2015 году был на уровне 85%. То есть наша чистая прибыль составила 15% от сборов, или около 2,5 млрд руб.

Мы добились того, чтобы портфель автострахования стал прибыльным: по итогам 2015 года он принес 5% прибыли. Медицинское страхование тоже прибыльное. Портфель компании «Ренессанс Жизнь» более чем на три четверти состоит из длинного инвестиционного страхования, а не из короткого корпоративного, как еще 3–4 года назад. Прибыль этой компании по МСФО составила примерно 300 млн руб. по итогам года.

– За счет чего такие результаты?

– Дали свои результаты инвестиции в инфраструктурные проекты. За три последних года у нас примерно на 15 п.п. упала убыточность и примерно на 10% – расходы, и это все при росте бизнеса быстрее рынка. У нас создан аналитический центр, который позволяет в режиме реального времени видеть картину бизнеса. Мы видим статистику по машинам, по водителям, по городу, по продавцу и по всем другим показателям. Я сам смотрю аналитику по итогам дня, недели или месяца, вижу, как меняется компания, могу оперативно принять управленческие решения, увидеть возможную проблему до того, как она возникла.

– Большая часть вашего бизнеса связана с автострахованием: из 20,8 млрд руб. сборов 9,2 млрд приходится на каско (44%), еще 4 млрд руб. – на ОСАГО (около 20%). Другие страховщики считают эти секторы проблемными.

– Мы так не считаем.

– А почему вы вообще выбрали как приоритетные эти направления?

– Автострахование во всем мире является очень прибыльным направлением бизнеса при правильной сегментации клиентов. Я считаю, что и в России оно будет прибыльным. В общем-то, для нас оно уже прибыльно. Я полагаю, что у нас идеальный портфель по автострахованию. Лично я им очень доволен.

Я вижу большой потенциал развития этого рынка, особенно когда будет восстановление экономики страны. Продажи автомобилей упали более чем в два раза. Но они восстановятся. Я более оптимистичен, чем мои коллеги. Я уверен, что нам будет с чем работать.

– Девальвация рубля ударила по вашему бизнесу?

– Конечно, ударила. Но у нас часть активов была в валюте, это помогло. Кроме того, нам удалось быстро достичь договоренностей о снижении расценок с нашими партнерами. Это позволило сбалансировать расходы.

– Резкое повышение цен на каско отпугнуло многих клиентов. В кризис нужно понижать цены или поднимать?

– Сейчас мы не повышаем цены, чтобы привлечь больше клиентов и денег. Это выгодно во время кризиса: большой объем привлекаемых средств можно инвестировать и зарабатывать на процентных ставках. В хорошие времена, наоборот, нужно поднимать цены и зарабатывать на страховании.

– А не собираетесь ли заняться каким-нибудь еще бизнесом в России?

– В России мы сфокусированы на страховом бизнесе.

– Говорят, вы собирались купить долю в RAEX («Эксперт РА»). Как идут переговоры?

– Мы рассматриваем такую возможность. Мы еще не приняли решение. Но это если и будет, то небольшая доля, не стратегическая инвестиция.

– Раньше вы говорили, что хотели бы в будущем продать свой страховой бизнес. А сейчас у вас есть это в планах?

– Я всегда говорил, что бизнес строится для последующей реализации своих инвестиций. Это можно сделать разными способами: продажа, IPO, дивиденды и так далее. То есть рано или поздно мы хотим реализовать свои инвестиции, так как мы много вложили. Но пока это невозможно – у российских компаний вряд ли хватит

капитала, у западных инвесторов нет желания заходить на российский рынок, IPO рынок закрыт. Если честно, то сейчас мы вообще не думаем о том, чтобы продать компанию. □

«Я не мошенник, я людям плачу»

– По уровню развития банковский бизнес за последние десять лет шагнул очень далеко вперед, чего нельзя сказать о страховании. Нет ни мобильных приложений, ни особенного развития онлайн-продаж, как, впрочем, и нормального, удобного урегулирования убытков. Почему?

– Внимание государства сфокусировано на развитии банковской системы. Банки спасают в кризис, им помогают. На страховой бизнес до недавнего времени никто не обращал внимания. Я отчасти поэтому и пошел в этот бизнес – уверен, что именно в такой ситуации можно построить правильную и красивую компанию.

– Сложно заниматься страховым бизнесом в России?

– Спроси меня сейчас о желании заняться страховым бизнесом, я бы задумался. Было несколько лет – 2011, 2012, 2013 годы, когда было очень тяжело, другой бы сдался. Страховщиков сильно подкосило решение пленума Верховного суда распространить на страхование закон о защите прав потребителей [см. врез]. Но мы в итоге вышли на те результаты, на которые я надеялся. Правда, с опозданием на два года.

«Автоюристы» или мошенники

В июне 2012 года Верховный суд разъяснил, что закон о защите прав потребителей распространяется и на страхование. Клиенты страховых компаний получили право обращаться в суд по месту своей регистрации, подавать иск без уплаты госпошлины, требовать возмещения морального вреда, штрафа 50% от взысканной судом суммы, неустойки по ОСАГО в 1% за день просрочки. Это привело к большому числу исков к страховщикам и решений в пользу клиентов. Адвокатов, профессионально занимающихся

юридическими услугами в этой области, страховщики называют «автоюристами», считая большинство из них мошенниками. По данным Российского союза автостраховщиков (РСА), в 2015 году страховые компании выплатили клиентам по решению суда 18,4 млрд руб. Их них 57% приходится на компенсацию клиенту, оставшиеся 43% достались «автоюристам», утверждает РСА.

– Но ведь если бы страховые компании платили как следует, то это не стало бы проблемой?

– Одни страховщики злоупотребляли доверием клиентов, другие нет. Решение пленума Верховного суда дало «автоюристам» и мошенникам способ заработать на страховых компаниях. Миллиарды рублей были потеряны страховщиками из-за этого решения, и все проблемы с активами у них появились именно в тот момент. Глобально для клиентов изменилось не многое – все оседает у «автоюристов». Если бы не мошенники и «автоюристы», то страховые тарифы были бы ниже, а процессы урегулирования проще и удобнее для клиентов.

– Как тогда вам удастся продавать дешевые страховки, исключая из покрытия какие-либо детали, случаи? Если суды почти всегда встает на сторону клиента?

– В спорных ситуациях, мы договариваемся с клиентами до суда. А кроме того, мы хорошо научились сегментировать клиентов на входе в компанию, используя антифрод-скорринг (от англ. fraud – «мошенничество». – РБК). Этим у нас занимаются 15 человек, единственная цель которых – выявить риск мошенничества клиента.

– Отказываетесь прямым текстом или ставите запретительный тариф?

– Запретительный тариф. Но есть клиенты, которым мы вообще никакого тарифа не даем, потому что мошенник все равно может заработать больше тарифа.

– А все страховщики ругаются на мошенников и «автоюристов»...

– Мы тоже ругаемся, но нашли способ работать с этим. Но, конечно, результаты были бы намного лучше, если бы не было этих мошенников. В некоторых регионах вообще катастрофическая ситуация: поддельные документы, паспорта...

– И как решать эту проблему?

– «Автоюристов», которые наживаются на страховых компаниях и их клиентах, мне кажется, можно искоренить, если пени и штрафы, взысканные по суду, будут идти в гарантийный фонд по ОСАГО или в бюджет страны. Пусть их получит бюджет.

– «Автоюристы» все равно решают проблемы клиентов страховых компаний. Если человек получил только 50% по страховке от необходимой суммы на ремонт, то он, конечно, пойдет к «автоюристу» и в суд.

– Чтобы вы понимали, все пени и штрафы, полученные с нас по суду, идут только «автоюристам», они не идут клиентам. Посмотрите на мой бизнес: мы не зарабатываем на ОСАГО. Комбинированный коэффициент убыточности ОСАГО в нашей компании 102%. Я не мошенник, я людям плачу. Я уверен, что если ты продаешь что-то, то ты должен выполнить обязательства. Но при этом все равно вынужден платить и «автоюристам».

Если клиент недоволен выплатой, то, конечно, он пойдет в суд. И пусть суд взыщет со страховой дополнительные средства на ремонт автомобиля согласно результатам независимой экспертизы, это правильно. Повторюсь: почему страховые компании обязаны кормить мошенников, платя штрафы? Пусть штраф идет государству. Это мое мнение.

Источник: [РБК daily](#) , 15.04.16

Авторы: ☐ Метелица Е., Миледин П.