

**Исследование «Страхование жизни в России: от заемщиков к вкладчикам» подготовили:**

Наталья Данзурун,  
заместитель руководителя отдела рейтингов страховых компаний департамента рейтингов

Татьяна Полуденко,  
эксперт отдела рейтингов страховых компаний департамента рейтингов

Алексей Янин,  
руководитель отдела рейтингов страховых компаний департамента рейтингов

Павел Самиев,  
заместитель генерального директора

## Резюме

**Продвижение инвестиционных и накопительных продуктов страхования жизни, интересных не заемщикам, а вкладчикам банков, станет драйвером развития рынка после замедления темпов роста потребительского кредитования. Высокие темпы прироста рынка страхования жизни (65,5% в 1 полугодии 2013 года по сравнению со значением за аналогичный период 2012 года) на 80% обеспечивают взносы по страхованию жизни заемщиков потребительских кредитов. Даже в условиях прогнозируемого снижения темпов роста кредитования в ближайшие 5-7 лет банковский канал продаж останется основным источником поступления взносов страховщикам жизни.**

**Жизнь взаимы: в 2012 году более 80% абсолютного прироста взносов по страхованию жизни обеспечил прирост взносов по страхованию жизни заемщиков потребительских кредитов.** Рост сегмента связан с высокими темпами прироста объемов кредитования физических лиц, которые достигли 40% в 2012 году по сравнению с 2011 годом. При этом, по оценкам «Эксперта РА», доля взносов, полученная через банки, выросла в 2012 году и составляет порядка 70-80% совокупных взносов страховщиков жизни (50-60% в 2011 году). В результате темпы прироста взносов по страхованию жизни составили 65,5% в 1 полугодии 2013 года по сравнению со значением за аналогичный период 2012 года, объем взносов, по данным ЦБ, был равен 36,4 млрд рублей.

**По прогнозам «Эксперта РА», в 2013 году темпы прироста взносов по страхованию жизни составят 60%.** Банковский канал продаж по-прежнему будет расти быстрее других, наибольшее увеличение взносов произойдет в сегменте страхования жизни заемщиков потребительских кредитов. В 2014 году в связи с замедлением роста потребительского кредитования темпы прироста взносов по страхованию жизни сократятся и составят 52-58%. Еще большего замедления темпов прироста премий по страхованию жизни не произойдет в связи с началом реализации части мер по развитию рынка, указанных в «Стратегии развития страховой деятельности в РФ до 2020 года». С началом реализации мер, предусмотренных в стратегии, высокие темпы роста будут наблюдаться в сегменте пенсионного страхования жизни. Темпы роста взносов, собираемых через корпоративный и агентский каналы продаж, через которые традиционно реализуются продукты по пенсионному страхованию жизни, ускорятся.

**Другая жизнь: потенциальный драйвер роста рынка страхования жизни заключается в наращивании продаж некредитных продуктов по страхованию жизни через банки.** Несмотря на прогнозируемое сокращение темпов прироста объемов потребительского кредитования, в ближайшие 5-7 лет банковский канал продаж останется основным источником поступления премий по страхованию жизни. При этом сегодня страхованием охвачены только заемщики банков, вынужденные приобретать страховые продукты для получения кредитов, а продажи более сложных накопительных и инвестиционных страховых продуктов вкладчикам банков практически не развиты. Использование всего потенциала банковского канала продаж для реализации страховых продуктов станет долгосрочным источником роста рынка страхования жизни.

## **Анонсы**

Объем взносов по страхованию жизни составил 36,4 млрд рублей в 1 полугодии 2013 года, темпы прироста взносов были равны 65,5% по сравнению со значением за аналогичный период 2012 года=>

По оценкам «Эксперта РА», объем взносов, полученный через банки, вырос в 2012 году и составляет порядка 70-80% совокупных взносов страховщиков жизни (50-60% в 2011 году)=>

В 2012 году 80% абсолютного прироста взносов по страхованию жизни обеспечил рост взносов по страхованию жизни заемщиков потребительских кредитов =>

При росте объемов взносов по страхованию жизни заемщиков потребительских кредитов выросла и доля комиссий во взносах (40,6% в 1 полугодии 2013 года) =>

Места компаний по взносам по страхованию жизни с учетом и без учета комиссий заметно отличаются =>

Сегодня потенциал банковского канала продаж для продуктов по страхованию жизни используется не полностью=>

По прогнозам «Эксперта РА», в 2013 году темпы прироста взносов по страхованию жизни составят 60%=>

В 2014 году в связи с замедлением роста потребительского кредитования темпы прироста взносов по страхованию жизни замедлятся и составят 52-57% =>

## Методика исследования

Анализ рынка страхования жизни проводился на основе анкетирования компаний, проводимого «Экспертом РА» на полугодовой основе. По итогам 1 полугодия 2013 года была собрана 101 анкета от страховых компаний, совокупная рыночная доля участников исследования составила порядка 90% от суммарных страховых взносов по страхованию жизни.

Чтобы добиться максимальной достоверности, каждая анкета проверялась по следующим четырем пунктам:

- соответствие единиц измерения в ячейках единице измерения, написанной в шапке анкеты;
- суммы строк в разбивке должны быть меньше или равны итоговым значениям;
- суммы разбивки отдельных строк также не должны превышать итоговое значение;
- суммарная величина взносов не должна существенно отличаться от показателей официальной отчетности (данных форм 1С).

Все прогнозы даны в номинальном выражении без учета инфляции.

**Бенчмарки страховых компаний, занимающихся страхованием жизни.** Основные финансовые показатели российских страховщиков жизни были рассчитаны на основе анализа финансовой отчетности компаний, специализирующихся на страховании жизни, суммарная рыночная доля которых на рынке страхования жизни по итогам 1 полугодия 2013 года составила около 55%.

По каждой отдельной компании рассчитывались ее основные финансовые показатели, после чего на основе полученных коэффициентов находилось среднее арифметическое значение. Такой подход позволяет элиминировать влияние размера компании на итоговые показатели. При этом усредненные показатели могут существенно отличаться от среднерыночных значений, рассчитанных на основе суммированных показателей деятельности страховых компаний.

В соответствии с методикой «Эксперта РА» бенчмарки российских страховщиков жизни были рассчитаны по следующим формулам:

- Коэффициент убыточности-нетто по видам иным, чем страхование жизни, равен отношению суммы выплат-нетто и изменения резерва убытков-нетто к разнице взносов-нетто и изменения резерва незаработанной премии-нетто (все по видам иным, чем страхование жизни).
- Доля расходов на ведение дела рассчитывается как отношение суммы расходов по ведению страховых операций (по страхованию жизни и по видам иным, чем страхование жизни) и управленческих расходов к страховым взносам (по страхованию жизни и по видам иным, чем страхование жизни).
- Рентабельность собственных средств рассчитывалась как отношение прибыли до налогообложения к полусумме совокупных собственных средств компании на начало и конец года.

«Эксперт РА» выражает признательность всем спикерам за содержательные интервью:

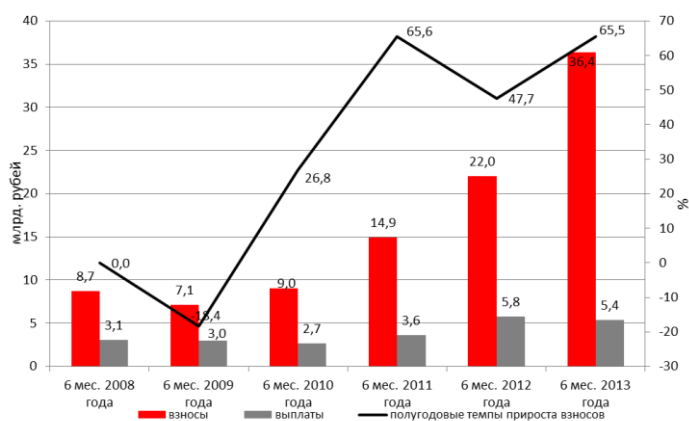
- **Александру Зарецкому**, президенту компании «АЛИКО»;
- **Сергею Перелыгину**, генеральному директору компании РРФ Страхование жизни;
- **Максиму Чернину**, генеральному директору СК «Сбербанк страхование»;
- **Ирине Якушевой**, генеральному директору «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ».

## Жизнь на подъеме

По данным ФСФР, объем взносов по страхованию жизни составил 36,4 млрд рублей в 1 полугодии 2013 года, темпы прироста взносов были равны 65,5% по сравнению со значением за аналогичный период 2012 года. По оценкам «Эксперта РА», доля взносов по новому бизнесу составила 75% за 6 месяцев 2013 года, что на 15 п. п. выше значения за 6 месяцев 2012 года.

**Сергей Перелыгин, генеральный директор компании PPF Страхование жизни:** «Эти годы (2012–2013 – прим. «Эксперта РА») стали знаковыми для нашей отрасли. Прежде всего потому, что государство обратило пристальное внимание на рынок страхования жизни, выбрав этот сегмент в качестве одного из ключевых инструментов стабилизации и развития экономики. Мы начали активную дискуссию, совместно вырабатывая емкие и эффективные решения в рамках стратегии по развитию рынка».

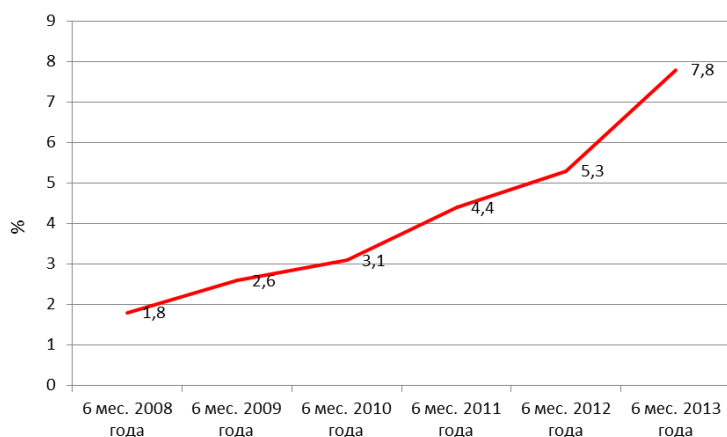
График 1. Полугодовая динамика взносов и выплат по страхованию жизни



Источник: «Эксперт РА» по данным ЦБ, ФСФР

Доля взносов по страхованию жизни в совокупных страховых взносах выросла на 2,5 п. п. за последний год и за 1 полугодие 2013 года составила 7,8%.

График 2. Доля страхования жизни в совокупных страховых взносах



Источник: «Эксперт РА» по данным ЦБ, ФСФР

## Рост займы

Высокие темпы прироста взносов по страхованию жизни объясняются ростом объемов кредитования физических лиц (темпы прироста объемов кредитования физических лиц составили 40% в 2012 году по сравнению с 2011 годом) и вслед за ним – вмененного страхования жизни. Доля страхования жизни и здоровья заемщиков потребкредитов, в том числе от несчастного случая, в совокупных взносах по банкострахованию заемщиков – физических лиц выросла на 9,8 п. п. и составила 37,8% в 2012 году. По оценкам «Эксперта РА», объем взносов, полученный через банки, вырос в 2012 году и составляет порядка 70-80% совокупных взносов страховщиков жизни (50-60% в 2011 году).

**Максим Чернин, генеральный директор ООО СК «Сбербанк страхование»:** «Сегодня очевидна тенденция стремительного роста продаж через банковский канал, по сравнению с агентским. В нашей стране сформировался высокий уровень доверия к банкам как к финансовым институтам, плюс клиентские базы банков очень широки. Сознательно идя в банк за решением финансовых вопросов, клиенты становятся более открыты и к предложениям по диверсификации своего портфеля через накопительные и инвестиционные полисы».

График 3. Структура банкострахования заемщиков – физических лиц



Источник: «Эксперт РА» по данным компаний

В 2012 году 80% абсолютного прироста взносов по страхованию жизни обеспечил рост взносов по страхованию жизни заемщиков потребительских кредитов (темпы прироста взносов составили 120%). Взносы по смешанному страхованию жизни выросли на 1,5 млрд рублей (темпы прироста – 18%), по инвестиционным страховым продуктам – на 1,4 млрд рублей (88%).

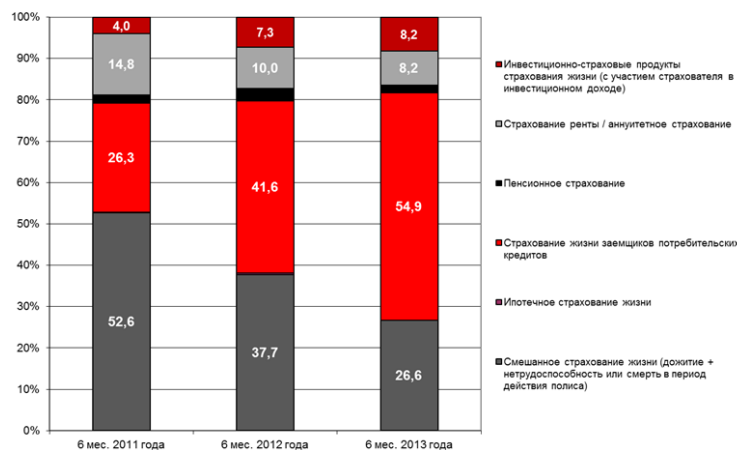
Таблица 1. Динамика взносов по сегментам страхования жизни

Сегменты страхования жизни	Взносы за 6 мес. 2013 года, млрд рублей	Взносы за 6 мес. 2012 года, млрд рублей	Взносы за 6 мес. 2011 года, млрд рублей	Темпы прироста взносов, 1 пол. 2013 / 1 пол. 2012 года, %	Абсолютный прирост, 1 пол. 2013 / 1 пол. 2012, млрд рублей
Смешанное страхование жизни (дожитие + нетрудоспособность или смерть в период действия полиса)	9,7	8,3	7,8	18	1,5
Страхование жизни заемщиков потребительских кредитов	20,0	9,1	3,9	120	10,9
Страхование ренты / аннуитетное страхование	3,0	2,2	2,2	36	0,8
Инвестиционно-страховые продукты страхования жизни (с участием страхователя в инвестиционном доходе)	3,0	1,6	0,6	88	1,4
Пенсионное страхование	0,7	0,65	0,3	8	0,0
Ипотечное страхование жизни	0,04	0,1	0,03	-60	-0,1

Источник: «Эксперт РА» по данным компаний

В результате доля взносов по страхованию жизни заемщиков потребительских кредитов в 1 полугодии 2013 года увеличилась на 13,3 п. п. по сравнению со значением за 1 полугодие 2012 года и составила 54,9%, доля смешанного страхования жизни сократилась на 11,1 п. п., до 26,6%.

График 4. Динамика структуры взносов по страхованию жизни



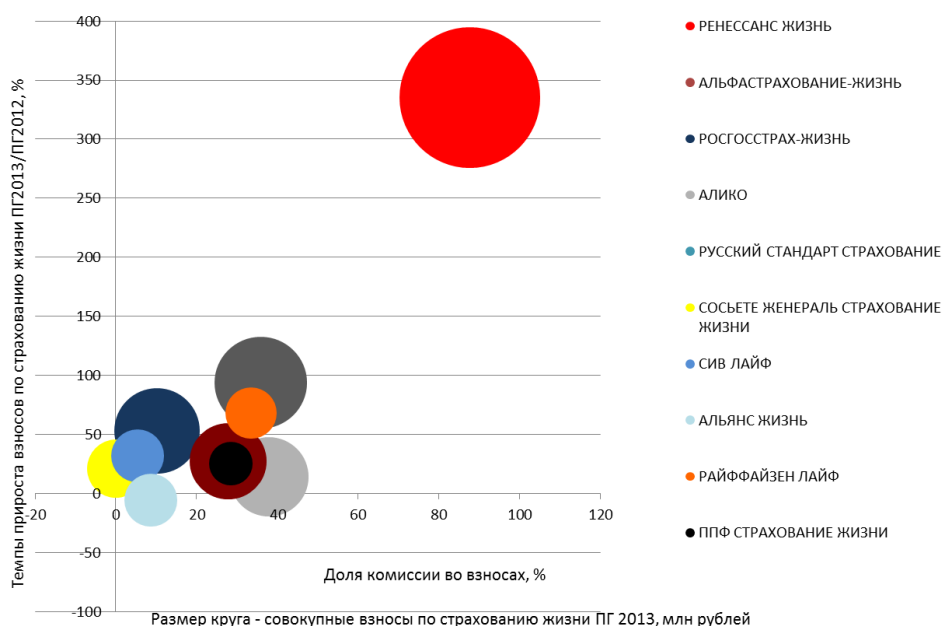
Источник: «Эксперт РА» по данным компаний

Продажи через банковский канал продаж растут высокими темпами и являются основным источником поступления страховых взносов не только для компаний, входящих в финансово-банковские группы, но и для страховщиков, которые не имеют родственных банков.

При росте объемов взносов по страхованию жизни заемщиков потребительских кредитов выросла и доля комиссий во взносах. В 1 полугодии 2013 года она составила 40,6% в совокупных взносах по страхованию жизни, что было на 17,1 п. п. выше, чем в 1 полугодии 2012 года.

При этом наибольшие комиссии и темпы прироста взносов из топ-10 страховщиков по страхованию жизни наблюдались у компании Ренессанс Жизнь (87,7 и 335,2% соответственно).

График 5. Соотношение доли комиссии во взносах и темпов прироста взносов по страхованию жизни топ-10 страховщиков по страхованию жизни в 1 полугодии 2013 года



Источник: «Эксперт РА» по данным ЦБ

Места компаний по взносам по страхованию жизни с учетом и без учета комиссий заметно отличаются. Компания Ренессанс Жизнь, занимающая 1 место по объему взносов с учетом комиссии, располагается лишь на 9 месте по объему взносов без комиссии. Компания Росгосстрах-Жизнь, занимающая 3 место по объему взносов с учетом комиссии, занимает 1 место по объему взносов без учета комиссии.



Таблица 2. Топ-20 компаний по страхованию жизни по взносам с учетом комиссий, 6 месяцев 2013 года

Место по взносам с комиссиями	1 пол. 2013 года, страхование жизни	Взносы с комиссиями, млн рублей	Доля комиссии во взносах, %	Темпы прироста взносов, 1 пол. 2013/1 пол. 2012, с комиссией, %	Прирост доли комиссии во взносах, п. п.
1	РЕНЕССАНС ЖИЗНЬ	10 035	87,7	335,2	58,9
2	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ-ЖИЗНЬ	4 283	35,9	93,9	-8,6
3	РОСГОССТРАХ-ЖИЗНЬ	3 684	10,2	53,1	-0,3
4	АЛИКО	3 169	37,9	14,4	-0,1
5	РУССКИЙ СТАНДАРТ СТРАХОВАНИЕ	2 951	27,8	27,4	-3,0
6	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ	1 953	11,8	нд	Н.д
7	СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	1 685	0,0	21,0	-40,4
8	СИВ ЛАЙФ	1 426	5,5	31,9	-5,4
9	АЛЪЯНС ЖИЗНЬ	1 404	8,7	-5,6	3,6
10	РАЙФФАЙЗЕН ЛАЙФ	1 320	33,5	68,0	4,0
11	ППФ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	978	28,5	25,3	-0,4
12	СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ	793	0,3	-53,4	0,2
13	ЧУЛПАН-ЖИЗНЬ	425	1,5	3,5	0,5
14	ЭКОНОМСТРАХОВАНИЕ	234	0,0	-	-
15	РОССИЯ	222	17,2	-15,2	5,0
16	ГЕОПОЛИС	200	0,0	-3,2	0,0
17	СОЮЗ-ЖИЗНЬ	191	0,0	41,3	0,0
18	НСГ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	184	25,9	10,3	0,4
19	КОЛЫМСКАЯ	164	15,6	14,2	-1,2
20	УРАЛСИБ ЖИЗНЬ	156	12,2	-19,5	-36,0

Источник: «Эксперт РА» по данным ЦБ

Таблица 3. Топ-20 компаний по страхованию жизни по взносам без комиссий, 6 месяцев 2013 года

Место по взносам без комиссий	П1 пол. 2013 года, страхование жизни	Взносы без комиссий, млн рублей	Темпы прироста взносов, 1 пол. 2013/1 пол. 2012, без комиссий, %
1	РОСГОССТРАХ-ЖИЗНЬ	3 308	53,6
2	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ-ЖИЗНЬ	2 745	124,1
3	РУССКИЙ СТАНДАРТ СТРАХОВАНИЕ	2 130	32,9
4	АЛИКО	1 968	14,7
5	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ	1 723	н/д
6	СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	1 685	103,0
7	СИВ ЛАЙФ	1 348	39,9
8	АЛЬЯНС ЖИЗНЬ	1 282	-9,2
9	РЕНЕССАНС ЖИЗНЬ	1 235	-24,8
10	РАЙФФАЙЗЕН ЛАЙФ	878	58,4
11	СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ	791	-53,5
12	ППФ СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	699	26,1
13	ЧУЛПАН-ЖИЗНЬ	419	3,0
14	ЭКОНОМСТРАХОВАНИЕ	234	н/д
15	ГЕОПОЛИС	200	-3,2
16	СОЮЗ-ЖИЗНЬ	191	41,3
17	РОССИЯ	184	-20,0
18	ИНГОССТРАХ-ЖИЗНЬ	150	-4,5
19	КОЛЫМСКАЯ	138	15,8
20	УРАЛСИБ ЖИЗНЬ	137	36,6

Источник: «Эксперт РА» по данным ЦБ

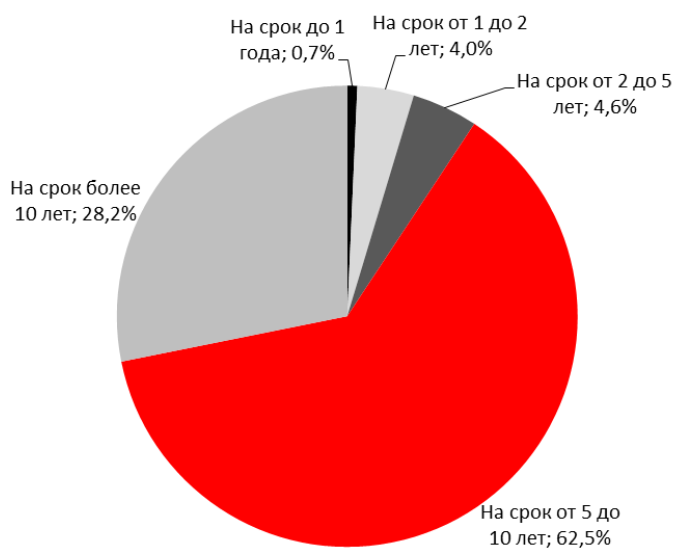
Структура взносов по смешанному страхованию жизни стабильна. Доля взносов по страхованию на срок от 10 лет сократилась на 3,2 п. п., до 24,9%, доля взносов по страхованию на срок от 5 до 10 лет выросла на 1,1 п. п., до 63,5%. Доля взносов по страхованию на срок от 2 до 5 лет выросла на 2,5 п. п., до 7,1%.

График 6. Структура взносов по смешанному страхованию жизни по срокам

### 6 месяцев 2013 года



### 6 месяцев 2012 года



Источник: «Эксперт РА» по данным компаний

Концентрация на рынке страхования жизни продолжает расти. В 1 полугодии 2013 года 97,5% взносов по страхованию жизни приходилось на топ-20 компаний. Доля топ-20 компаний на страховом рынке в целом составила 73,2% за аналогичный период.

График 7. Концентрация на рынке страхования жизни



Источник: «Эксперт РА» по данным ЦБ, ФСФР

При этом надежность рынка страхования жизни находится на достаточно высоком уровне. Лидеры по взносам по страхованию жизни имеют высокие рейтинги надежности от «Эксперта РА».

Таблица 4. Рэнкинг страховщиков по страхованию жизни, 1 полугодие 2013 года

Место, 6 мес. 2013 года	Место, 6 мес. 2012 года <sup>1</sup>	Компания/группа компаний <sup>2</sup>	Взносы, тыс. рублей	Выплаты, тыс. рублей	Уровень выплат, %	Темпы прироста взносов, %	Рейтинги надежности «Эксперта РА» на 28.08.13 <sup>3</sup>
1	-	ООО «Страховая компания «Ренессанс Жизнь»	10 034 854	63 486	0,6	335,2	A+
2	5	Страховая группа «Альфастрахование»	4 282 627	89 243	2,1	93,9	A++

<sup>1</sup> Позиции указаны исходя из составов групп в рэнкинге за соответствующий период; отсутствие мест означает, что компания не участвовала в рэнкинге за указанный период.

<sup>2</sup> Информация о составе групп размещена на сайте «Эксперта РА»: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru).

<sup>3</sup> Рейтинг присвоен на одну (крупнейшую) или несколько компаний группы.

3	2	РОСГОССТРАХ	3 690 800	н.д.	н.д.	52,8	A++
4	1	ЗАО «АЛИКО»	3 169 350	623 714	19,7	14,4	A++
5	4	Группа страховых компаний «Русский стандарт»	2 950 934	447 729	15,2	28,1	–
6	-	ООО СК «Сбербанк страхование»	1 952 939	6 949	0,4	н/д	–
7	8	Группа страховых компаний «СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ Страхование»	1 685 149	56 786	3,4	21,0	–
8	7	Группа «Альянс»	1 404 343	175 152	12,5	-5,7	A++
9	-	ООО «СК «Райффайзен Лайф»	1 320 046	41 934	3,2	15,9	–
10	9	ООО «ППФ Страхование жизни»	978 065	195 170	20,0	25,3	A++
11	6	СГ «СОГАЗ»	793 240	1 090 201	137,4	-53,7	A++
12	10	Страховая группа «Чулпан»	425 283	326 382	76,7	3,5	A+
13	-	Страховая Группа «УралСиб»	156 078	31 240	20,0	-19,5	A++
14	12	Группа «Ингосстрах»	152 324	20 302	13,3	-6,0	A++
15	14	Страховая компания ЭРГО	143 582	31 808	22,2	11,4	A+
16	16	ОСАО «РЕСО-Гарантия»	20 113	30 261	150,5	-15,0	A++
17	19	СГ «МАКС»	8 923	429	4,8	60,9	A++
18	-	ООО «Группа Ренессанс Страхование»	585	1 595	272,6	-99,1	A++
19	-	Страховая группа «ТРАНСНЕФТЬ»	463	433	93,5	6514,3	A++
20	17	СОАО «Национальная Страховая Группа»	433	208	48,0	-20,8	A
21	18	ОСАО «Россия»	51	0	0,0	-8,9	–

Источник: «Эксперт РА» по данным компаний

Таблица 5. Рэнкинг страховщиков по страхованию жизни, 2012 год

Место, 2012 год	Место, 2011 год <sup>4</sup>	Компания/группа компаний <sup>5</sup>	Взносы, тыс. рублей	Выплаты, тыс. рублей	Уровень выплат, %	Темпы прироста взносов, %	Рейтинги надежности «Эксперта РА» на 30.04.2013 <sup>6</sup>
1	9	Группа Ренессанс Страхование	7 240 319	116 658	1,6	702,8	A++
2	1	ЗАО «АЛИКО»	6 291 544	1 117 018	17,8	42,0	A++
3	3	Страховая группа «АльфаСтрахование»	6 021 401	34 625	0,6	46,6	A++
4	4	Группа страховых компаний «Русский стандарт»	5 907 793	556 300	9,4	79,0	-
5	-	ГК РОСГОССТРАХ и КАПИТАЛ	5 742 444	1 129 473	19,7	34,1	A++
6	5	Группа СОГАЗ	3 504 312	5 051 440	144,1	12,0	A++
7	6	Группа «Альянс»	3 443 136	347 884	10,1	22,9	A++
8	7	Группа страховых компаний «СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ Страхование»	3 218 750	67 615	2,1	48,4	-
9	-	ООО «ППФ Страхование жизни»	1 722 616	302 538	17,6	28,6	A++
10	-	ООО «СК «Райффайзен Лайф»	1 163 905	39 793	3,4	53,0	-
11	10	Страховая группа «Чулпан»	611 284	1 248 281	204,2	3,2	A+
12	-	ООО СК «Сбербанк страхование»	522 196	нет данных	нет данных	7 422,3	-
13	21	Страховая группа	413 376	85 153	20,6	30,1	A++

<sup>4</sup> Позиции указаны исходя из составов групп в рэнкинге за соответствующий период; отсутствие мест означает, что компания не участвовала в рэнкинге за указанный период.

<sup>5</sup> Информация о составе групп размещена на сайте «Эксперта РА»: [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru).

<sup>6</sup> Рейтинг присвоен на одну (крупнейшую) или несколько компаний группы.

		«УРАЛСИБ»					
14	11	Группа «Ингосстрах»	315 389	98 343	31,2	-11,2	A++
15	-	Страховая компания ЭРГО	259 697	38 782	14,9	7,3	A+
16	15	Страховая группа «Югория»	79 154	44 799	56,6	1,3	-
17	16	ОСАО «РЕСО-Гарантия»	43 009	59 123	137,5	-6,7	A++
18	17	СГ «МАКС»	5 569	347	6,2	-27,9	A++
19	18	СОАО «Национальная страховая группа»	919	997	108,5	7,0	A
20	-	ОСАО «Россия»	111	844	760,4	7,8	-

Источник: «Эксперт РА» по данным компаний

#### Получить от банков все

В ближайшие 5-7 лет банковский канал продаж останется основным источником поступления премий по страхованию жизни. Дистрибуция через банковский канал продаж выгодна для страховщиков даже в условиях высоких комиссий - доступ к широкой клиентской базе делает его более привлекательным, чем развитие собственных агентских сетей.

При этом сегодня потенциал банковского канала продаж для продуктов по страхованию жизни используется не полностью: страхованием охвачены только заемщики банков, вынужденные приобретать страховые продукты для получения кредитов, продажи более сложных накопительных и инвестиционных страховых продуктов вкладчикам банков практически не развиты. При этом продвижение накопительных и инвестиционных продуктов по страхованию жизни через банковский канал продаж будет выгодно всем участникам рынка:

1. Страховщики увеличат взносы и диверсификацию портфеля.
2. Банки увеличат прибыль за счет комиссии за продажу страховых продуктов.
3. Страхователи смогут получить больший набор финансовых услуг в одном финансовом институте, которому они доверяют.

**Сергей Перелыгин, генеральный директор PPF Страхование жизни:** «С учетом того, что сегмент кредитного страхования практически достиг границ насыщения, мы ожидаем увеличения доли некредитного страхования в структуре банковского канала продаж. По нашему опыту, продукты подобного класса включаются преимущественно в линейку премиального банкинга. Это позволяет банкам увеличивать портфель клиентов за счет диверсификации продуктовой линейки и гибкого реагирования на изменения экономической ситуации».

**Александр Зарецкий, президент страховой компании «МетЛайф Алико» (группа MetLife):** «Банки должны диверсифицироваться. Многие уже это понимают. Какая сейчас у

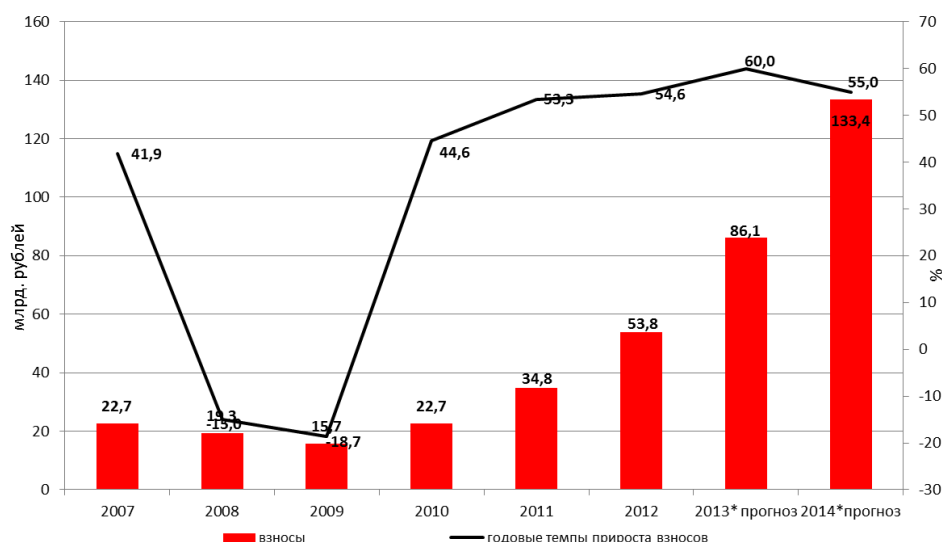
большинства банков ситуация? У них маржа по кредитам снижается, темпы кредитования падают, прибыль от кредитования уменьшается. Какие остаются способы увеличить прибыль? Увеличение клиентской базы и зарабатывание на обслуживании. Доля прибыли от страхования достаточно большая – от 20 до 40%, и если и она, и основная доля кредитования падают, то получается двойной эффект».

В условиях прогнозируемого сокращения темпов прироста объемов потребительского кредитования (по прогнозам «Эксперта РА», темпы прироста объемов потребительского кредитования в 2013 году сократятся на 10 п. п. и составят 30% по сравнению со значением за 2012 год), потенциальный драйвер роста рынка страхования жизни заключается в наращивании продаж некредитных продуктов по страхованию жизни через банки.

По прогнозам «Эксперта РА», в 2013 году темпы прироста взносов по страхованию жизни составят 60%. В 2014 году в связи с замедлением роста потребительского кредитования темпы прироста взносов по страхованию жизни замедлятся и составят 52-57%. При этом еще большего сокращения темпов прироста взносов не произойдет в связи с началом реализации части мер по развитию рынка страхования жизни, прописанных в «Стратегии развития страховой деятельности в РФ до 2020 года» (выравнивание налогообложения с НПФ по корпоративным пенсиям, включение страховщиков в пенсионную систему РФ).

В дальнейшем на рост взносов окажет влияние реализации и других задекларированных мер (введение налоговых льгот для физлиц, инвестиционное страхование жизни (2015 год)). При этом полноценный эффект от реализации мер по развитию страхования жизни наступит не раньше 2016 года – рынку потребуется время для перехода на новые условия работы.

График 8. Динамика годовых взносов по страхованию жизни (прогноз)



Источник: «Эксперт РА»

В 2013 году, по прогнозу «Эксперта РА», банковский канал продаж по-прежнему будет расти быстрее других. В 2014 году в связи с началом реализации части мер по развитию страхования жизни (выравнивание налогообложения с НПФ по корпоративным пенсиям, включение страховщиков в пенсионную систему РФ) высокие темпы прироста покажут корпоративный и



агентский канал продаж, через которые традиционно реализуются продукты по пенсионному страхованию жизни.

Таблица 6. Прогноз взносов по каналам продаж

Канал продаж	2012 год, млрд рублей	2013 год, * прогноз, млрд рублей (темпы прироста взносов)	2014 год, * прогноз, млрд рублей (темпы прироста взносов)
Банки	40,4	70,1 (74%)	106,4 (52%)
Корпоративный канал продаж	6,7	8,5 (27%)	14,5 (71%)
Агентские сети	4,0	4,5 (13%)	8,0 (78%)
Прочее	2,7	3,0 (11%)	4,5 (50%)

Источник: «Эксперт РА»

В 2013 году, по прогнозу «Эксперта РА», наибольший рост произойдет в сегменте страхования жизни заемщиков потребительских кредитов. В 2014 году, в связи с началом реализации указанных выше мер, высокие темпы роста будут наблюдаться в сегменте пенсионного страхования жизни.

**Ирина Якушева, генеральный директор «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ»:** «Считаю, что эффект от внедрения мер по развитию рынка, конечно, не появится одномоментно. Это вопрос усилий страховщиков жизни по донесению клиенту выгод от приобретения наших услуг, вопрос оценки ими целесообразности и готовности приобретать наши услуги. Не хочется снова ссылаться на «финансовую грамотность» и прочее. Для меня ясно одно – страхование жизни в любом случае продается. И от того, насколько успешен страховщик в продажах, настолько будет наблюдаться эффект. Но в корпоративном направлении можно было бы ожидать достаточно быстрого отклика в случае внедрения налоговых льгот и допуска в корпоративные пенсионные системы».

Таблица 7. Прогноз взносов по сегментам страхования жизни

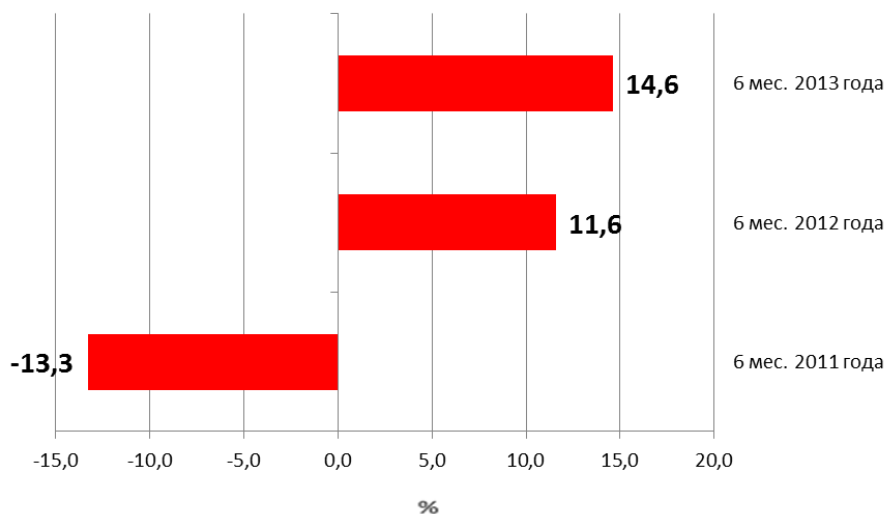
Сегмент страхования жизни	2012 год, млрд рублей	2013 год, * прогноз, млрд рублей (темпы прироста взносов)	2014 год, * прогноз, млрд рублей (темпы прироста взносов)
Страхование жизни заемщиков потребительских кредитов	26,9	52,5 (95%)	82,0 (56%)
Инвестиционные и накопительные страховые продукты	21,0	25,1 (20%)	40,0 (60%)
Пенсионное страхование	0,9	1,0 (11%)	3,4 (240%)
Прочее страхование жизни	5,0	6,5 (30%)	8,0 (23%)

Источник: «Эксперт РА»

### Бенчмарки российских страховщиков жизни

В последние 2 года практически все страховщики по страхованию жизни вышли на точку безубыточности. В 1 полугодии 2013 года усредненная рентабельность собственных средств компаний по страхованию жизни составила 14,6%, что на 3 п. п. выше, чем значение показателя за аналогичный период 2012 года.

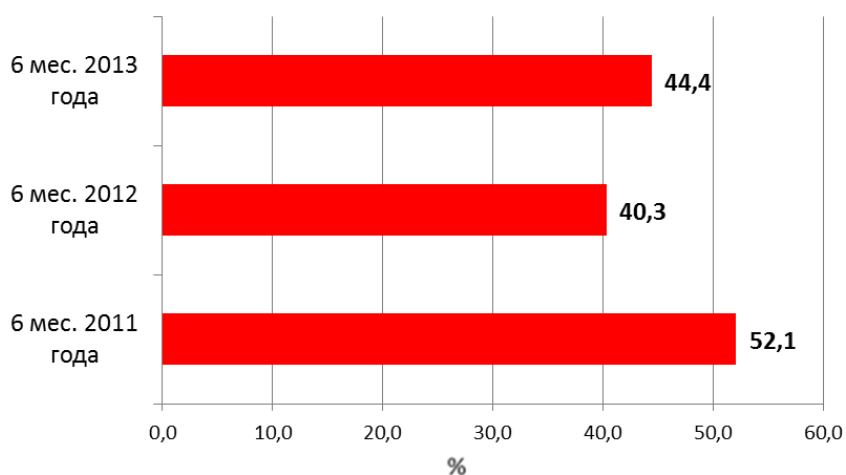
График 9. Динамика рентабельности собственных средств компаний, специализирующихся на страховании жизни



Источник: «Эксперт РА»

Усредненная доля расходов на ведение дела страховщиков, специализирующихся на страховании жизни, выросла за последний год и составила 44,4% в 1 полугодии 2013 года. Рост доли РВД во многом связан с ростом комиссионного вознаграждения посредникам.

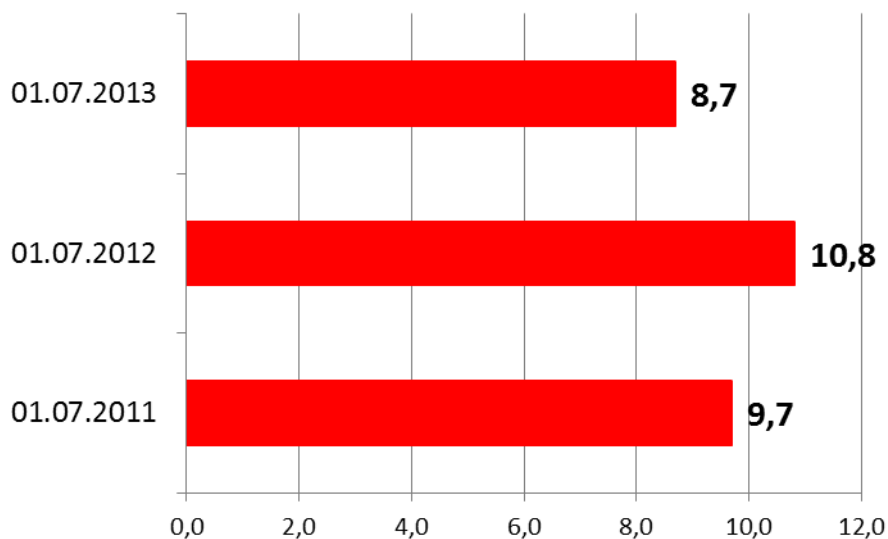
График 10. Динамика доли расходов на ведение дела компаний, специализирующихся на страховании жизни



Источник: «Эксперт РА»

Среднедневная доля дебиторской задолженности компаний, специализирующихся на страховании жизни, составила 8,7% на 01.07.2013, что на 2,1 п. п. ниже значения показателя на 01.07.2012.

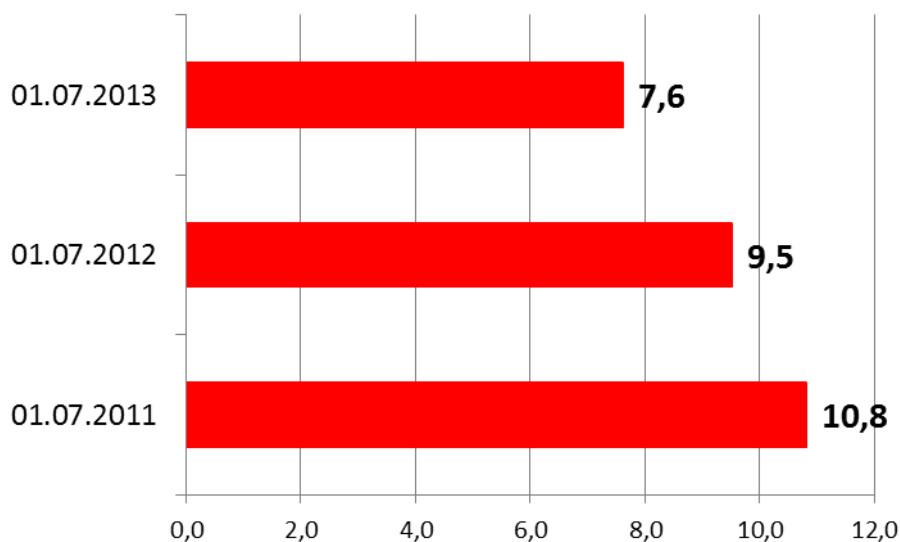
График 11. Динамика доли дебиторской задолженности в активах компаний, специализирующихся на страховании жизни



Источник: «Эксперт РА»

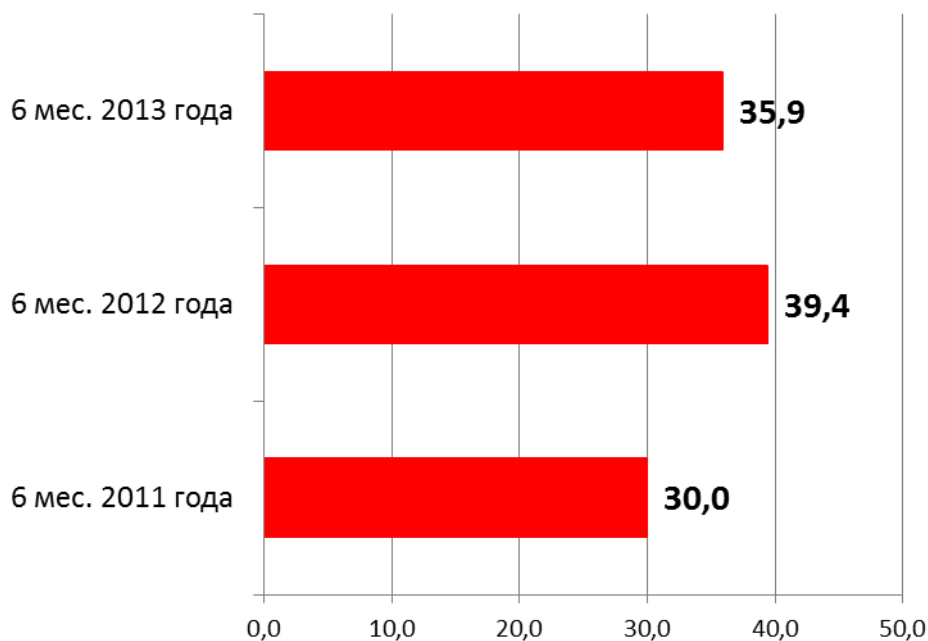
Доля кредиторской задолженности компаний, специализирующихся на страховании жизни, заметно сократилась за последние два года и на 01.07.2013 составила 7,6%.

График 12. Динамика отношения кредиторской задолженности к активам компаний, специализирующихся на страховании жизни



Источник: «Эксперт РА»

График 13. Динамика коэффициента убыточности-нетто по иным видам страхования, чем страхование жизни, компаний, специализирующихся на страховании жизни



Источник: «Эксперт РА»

### Приложение 1. Рэнкинги страховщиков по взносам по страхованию жизни

Таблица 1. Рэнкинг страховщиков по страхованию жизни, 1 полугодие 2013 года

Страхование жизни, 1-ое полугодие 2013 года

Место	Рег. №	Компания/группа компаний	Взносы, тыс. руб. лей	Выплаты, тыс. руб. лей	Взносы, 1 полугодие 2012 года, тыс. руб. лей	Уровень выплаты, %	Темпы прироста взносов, %	Рэнкинги надежности «Эксперт РА» на 28.08.13*
1	3972	ООО «Страховая компания «Ренессанс Жизнь»	10034	63486	2305	0,6	335,2	A+
2	1248; 3988	Страховая группа «АльфаСтрахование»	4282	89243	208964	2,1	93,9	A++
3	1; 977; 3984; 1298; 3175	РОСГОССТРАХ	3690	н.д.	2415	н.д.	52,8	A++
4	3256	ЗАО «АЛИКО»	3169	623714	2770	19,7	14,4	A++
5	3748; 3993	Группа страховых компаний «Русский стандарт»	2950	447729	2303	15,2	28,1	–

			1						
6	3692	ООО СК «Сбербанк страхование»	952	6					–
		Группа страховых компаний «СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ Страхование»	939	949	н.д.	0,4	н.д.		
7	4079; 1580		1		1			21,	–
			685	56	392			0	
			149	786	428	3,4			
			1		1				
8	290; 141; 3828; 2890	Группа «Альянс»	404	175	488	12,			A++
			343	152	842	5	-5,7		
			1		1				
9	4179	ООО «СК «Райффайзен Лайф»	320	41	138			15,	–
			046	934	465	3,2		9	
10	3609	ООО «ППФ Страхование жизни»	978	195	780	20,		25,	A++
			065	170	293	0		3	
			1		1			-	
11	1208; 3825; 3297; 3230; 2115	СГ «СОГАЗ»	793	090	711	137		53,	A++
			240	201	556	,4		7	
12	1216; 4001; 3957	Страховая группа «Чулпан»	425	326	410	76,			A+
			283	382	756	7		3,5	
								-	
13	983; 3987; 326	Страховая Группа «УралСиб»	156	31	193	20,		19,	A++
			078	240	766	0		5	
14	928; 3823; 3837; 2708; 4189	Группа «Ингосстрах»	152	20	161	13,			A++
			324	302	968	3		-6,0	
15	177; 3879	Страховая компания ЭРГО	143	31	128	22,		11,	A+
			582	808	939	2		4	
								-	
16	1209	ОСАО «РЕСО-Гарантия»	20	30	23	150		15,	A++
			113	261	670	,5		0	
17	1427; 2226; 4013	СГ «МАКС»	8		5			60,	A++
			923	429	545	4,8		9	
								-	
18	1284	ООО «Группа Ренессанс Страхование»		1	65	272		99,	A++
			585	595	732	,6		1	
19	1864; 3255	Страховая группа «ТРАНСНЕФТЬ»	463	433	7	93,		651	A++
						5		4,3	
								-	
20	1826	СОАО «Национальная Страховая Группа»	433	208	547	48,		20,	A
21	2	ОСАО «Россия»	51	0	56	0,0		-8,9	–

Источник: «Эксперт РА» по данным компаний, приславших анкеты

Таблица 2. Рэнкинг страховщиков по страхованию жизни, 2012 год

Мес то	Рег. №	Компания/группа компаний	Взносы, тыс. рублей	Выплат, тыс. рублей	Взносы, 2011 год, тыс. рублей	Уровень выплат, %	Темпы прироста взносов, %	Рейтинги надежности «Эксперт РА» на 30.04.2013*
1	1284, 2327, 3972	Группа Ренессанс Страхование	240	116	901	1,6	702,8	A++

			6	1	4				
2	3256	ЗАО «АЛИКО»	291	117	430		42,		
	191, 193, 1248, 1273,		544	018	175	17,8	0	A++	
	1967, 2239, 3447,		6		4				
3	3988, 4186	Страховая группа «Альфастрахование»	021	34	106		46,		
			401	625	288	0,6	6	A++	
			5		3				
4	3748, 3993	Группа страховых компаний «Русский стандарт»	907	556	299		79,		
			793	300	552	9,4	0	-	
			5	1	4				
5	1, 977, 1298, 3175, 3984	ГК РОСГОССТРАХ и КАПИТАЛ	742	129	283		34,		
			444	473	625	19,7	1	A++	
			3	5	3				
6	1208, 3230, 3297, 3825	Группа СОГАЗ	504	051	128	144,	12,		
			312	440	164	1	0	A++	
			3		2				
7	141, 290, 2890, 3828	Группа «Альянс»	443	347	802		22,		
			136	884	459	10,1	9	A++	
		Группа страховых компаний «СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ Страхование»	3		2				
8	1580, 4079		218	67	168		48,		
			750	615	454	2,1	4	-	
			1		1				
9	3609	ООО «ППФ Страхование жизни»	722	302	339		28,		
			616	538	856	17,6	6	A++	
			1						
10	4179	ООО «СК «Райффайзен Лайф»	163	39	760		53,		
			905	793	936	3,4	0	-	
				1					
11	1216, 3957, 4001	Страховая группа «Чулпан»	611	248	592	204,			
			284	281	386	2	3,2	A+	
				нет		нет	7		
12	3692	ООО СК «Сбербанк страхование»	522	дан	6	дан	422		
			196	ных	942	ных	3	-	
13	983, 2326, 3987	Страховая группа «УРАЛСИБ»	413	85	317		30,		
			376	153	820	20,6	1	A++	
							-		
14	928, 2708, 3823, 3837	Группа «Ингосстрах»	315	98	355		11,		
			389	343	352	31,2	2	A++	
			259	38	242				
15	177, 3879	Страховая компания ЭРГО	697	782	110	14,9	7,3	A+	
16	1894, 3204, 3211, 4014	Страховая группа «Югория»	79	44	78				
			154	799	150	56,6	1,3	-	
			43	59	46	137,			
17	1209	ОСАО «РЕСО-Гарантия»	009	123	098	5	-6,7	A++	
							-		
			5		7		27,		
18	1427, 2226, 4013	СГ «МАКС»	569	347	727	6,2	9	A++	
19	1826	СОАО «Национальная страховая группа»	919	997	859	108,			
						5	7,0	A	
						760,			
20	2	ОСАО «Россия»	111	844	103	4	7,8	-	

Источник: «Эксперт РА» по данным компаний, приславших анкеты

\* Рейтинг присвоен на одну (крупнейшую) или несколько компаний группы.

## Приложение 2. Интервью с экспертами рынка

### Интервью с генеральным директором РРФ Страхование жизни С. В. Перелыгиным

**– Сергей Викторович, расскажите, пожалуйста, о ключевых тенденциях на рынке страхования жизни в 2012–2013 годах.**

– Эти годы стали знаковыми для нашей отрасли. Прежде всего, потому что государство обратило пристальное внимание на рынок страхования жизни, выбрав этот сегмент в качестве одного из ключевых инструментов стабилизации и развития экономики. Мы начали активную дискуссию, совместно выработывая емкие и эффективные решения в рамках стратегии по развитию рынка. Если говорить о конкретных событиях, то стоит отметить создание мегарегулятора, состоявшийся переход на МСФО, введение спецдепозитария, старт проекта по сертификации агентов. Все это уже оказывает влияние на объем и качество российского рынка страхования и, что еще более важно, – на уровень доверия клиентов к страховщикам.

**– Темпы прироста взносов по страхованию жизни в 2012 году практически не изменились по сравнению с 2011 годом и составили 55,1%. Каков ваш прогноз темпов прироста взносов по страхованию жизни в 2013–2015 годах?**

– Исходя из текущей ситуации, мы ожидаем сохранение темпов роста на уровне прошлого года по итогам 2013 года. В последующие два года рост рынка будет постепенно снижаться. Но наши ожидания могут быть скорректированы: дальнейшее изменение законодательства, например, включение страховщиков жизни в пенсионную систему, введение равного налогового режима для страховых компаний и НПФ позволит увеличить темп роста и сохранить высокий уровень на последующие годы.

**– Продаются ли продукты страхования жизни, не являющиеся кредитными, через банковский канал продаж? Какова их доля в 2012–2013 годах? Изменится ли она в ближайшие 5 лет?**

– Наиболее востребованы инвестиционно-страховые продукты, накопительные программы по страхованию жизни, кобрендинговые продукты банков и страховщиков, например, страховой депозит. Оценочно доля продуктов этого класса занимает около 10%. С учетом того, что сегмент кредитного страхования практически достиг границ насыщения, мы ожидаем увеличения доли некредитного страхования в структуре банковского канала продаж. По нашему опыту, продукты подобного класса включаются преимущественно в линейку премиального банкинга. Это позволяет банкам увеличивать портфель клиентов за счет диверсификации продуктовой линейки и гибкого реагирования на изменения экономической ситуации.

**– Как вы думаете, какие некредитные продукты по страхованию жизни наиболее перспективны? Что должны делать страховщики для их развития?**

– В стране со столь низким уровнем проникновения страхования перспективны практически все продукты. Отдельно можно отметить инвестиционно-страховые программы. Например, доля unit-linked в Венгрии по итогам 2012 года составляла 64%, в Польше – 38%, у нас – около 8% (речь идет о модификации классического unit-linked, разрешенной в России). Кроме того, розничное страхование жизни, которое не связано со

страхованием заемщиков, также набирает обороты, и будет одним из драйверов развития регионального страхования жизни. Если обратиться к зарубежному опыту, то можно найти подтверждение значимости розницы. Так, среди европейских страховых рынков присутствуют как те, где доля банковского канала продаж физическим лицам высока (более 80% в Португалии и Италии), так и те, где продажи осуществляются через финансовых консультантов (банковский канал около 10% в Словении, Великобритании, Нидерландах). Дальнейшие законодательные изменения позволят повысить востребованность некредитного страхования жизни.

**– По вашим оценкам, какова доля взносов, получаемая страховщиками жизни через банковский канал продаж в 2012–2013 годах? Как изменится эта доля в 2013–2015 годах?**

– Доля премий через банковский канал в 2012 году составила около 65%. Сегодня можно говорить о том, что рост этого канала замедляется. Мы ожидаем достижения банковским каналом доли на уровне 75% к концу 2015 года с последующим ее снижением. При этом важно помнить, что прогнозы могут быть скорректированы с учетом возможного влияния на структуру рынка будущих законодательных изменений, которые сейчас активно обсуждаются.

**– Как вы относитесь к введению спецдепозитарного учета для страховщиков жизни?**

– Институт спецдепозитария как дополнительный инструмент контроля, безусловно, полезен и важен для всего рынка. Он позволит более точно и, главное, своевременно оценивать качество активов страховой компании, что станет дополнительным гарантом выполнения обязательств перед клиентами. Но до того, как спецдепозитарий станет обязательным элементом отчетности страховщиков, необходимо крайне внимательно обсудить все особенности и нюансы: банковский и страховой сегменты при всей схожести все-таки обладают своими отличительными особенностями. Поэтому для того, чтобы спецдепозитарий стал по-настоящему полезным инструментом, нам, правительству, регулятору и страховщикам предстоит проделать еще много работы.

Отдельно хочу отметить, что мы вошли в состав пилотного проекта по тестированию работы спецдепозитария. Каждые две недели предоставляли отчет о состоянии активов в ФСФР, а теперь, начиная с июня 2013 года, – в ЦБ.

**– Как вы считаете, нужны ли специальные требования к риск-менеджменту страховых компаний, занимающихся страхованием жизни? Если да, то должны ли они быть официально сформулированы на уровне регулятора или СРО?**

– Существуют международные стандарты риск-менеджмента, которые предписывают общие принципы. Тем не менее каждая компания, внедряя систему риск-менеджмента, устанавливает собственные правила и подходы. Жестко определенных критериев здесь нет и, возможно, быть не может. Однако в связи с тем, что это направление является относительно новым для российского рынка, было бы полезно совместно с регулятором обеспечить качественную методологическую поддержку с привлечением международного опыта: создать рабочие группы, организовать проведение тематических семинаров и т. д.



– В какие сроки, по вашему мнению, реализация мер по развитию рынка страхования жизни, прописанных в «Стратегии развития страховой деятельности в РФ до 2020 года», отразится на объеме рынка страхования жизни?

– Я бы говорил о сроке в 2-3 года после принятия соответствующих изменений.

– Насколько реалистичен, на ваш взгляд, целевой показатель объема рынка страхования жизни в размере 545 млрд рублей к 2020 году, прописанный в стратегии?

– В случае принятия законодательных изменений и сохранения стабильной экономической ситуации в стране – цель реальная. Для достижения этого необходимо показывать среднегодовой темп роста рынка на уровне 34%, что является вполне возможным.

– Спасибо большое за интервью, Сергей Викторович!

## **Интервью с президентом страховой компании «МетЛайф Алико» (группа MetLife) А. М. Зарецким**

– Александр Михайлович, расскажите, пожалуйста, какие события вы считаете ключевыми на рынке страхования жизни в 2012–2013 годах?

– Ключевое событие – завершение работы над стратегией Министерства финансов по развитию рынка страхования до 2020 года. В этом документе значительная часть задач и инициатив касается страхования жизни.

Многие из них взяты из стратегии Ассоциации страховщиков жизни, которую мы подготовили в 2012 году. Очень приятно, что основные положения – налоговые льготы, отчасти сфера пенсионной системы и unit-linked – нашли свое отражение в стратегии Минфина.

Самое главное то, что все это закреплено не только в тексте стратегии Минфина, но и в целевых показателях, на которые планируется вывести страхование жизни. А это не менее 500 млрд рублей к 2020 году. Кроме того, все отражено в дорожной карте, которая является приложением к стратегии. Там указано, как будут вводиться налоговые льготы. Разработаны изменения в законодательство для продуктов unit-linked, учтены интересы страховых компаний в пенсионной системе.

В стратегии Ассоциации страховщиков жизни мы определили консервативный и оптимистичный сценарии развития рынка: по оптимистичному сценарию мы должны выйти к 2020 году по сбору премий на 1 трлн рублей, по консервативному сценарию – на 200 млрд рублей. Минфин дает сценарий на 500 млрд, это средний сценарий.

– Какой прирост взносов за 2013 год вы прогнозируете?

– Прогноз на 2013 год, учитывая, что кредитование пока продолжает расти, – 50-55%. Я ожидаю, что со временем темпы роста должны стабилизироваться на более низком уровне, если, конечно, не будет новых стимулов.

**– На ваш взгляд, благодаря каким стимулам можно сохранить столь высокие темпы прироста взносов?**

– Во-первых, с помощью стимулирующих мер правительства. Они прописаны в дорожной карте, но их еще нужно реализовать. Во-вторых, конечно, макроэкономика в сочетании с состоянием кредитного рынка сильно влияют на темпы прироста взносов. Оптимистичный сценарий рассчитан с учетом того, что стимулирующие меры будут реализованы в 2013 году. Но сейчас очевидно, что они откладываются до 2014–2015 годов. И поэтому прогноз Минфина оказывается наиболее реалистичным. Макроэкономика и инфляция влияют очень сильно. Особенно важно это в долгосрочном страховании жизни. Чем выше инфляция, тем сложнее развивается это направление.

**– Каков ваш прогноз на 2014–2015 годы?**

– Я ожидаю рост взносов на 20-30% за счет того, что кредитный рынок не упадет полностью. И я думаю, что все-таки будут стимулирующие меры.

**– Каким образом меры из стратегии Минфина отразятся на рынке?**

– Стратегию Минфина часто подвергают критике. Например, вводимые налоговые льготы для физических лиц не такие большие, поэтому нельзя ожидать, что люди услышат эту новость и сразу же придут страховать. Я считаю, что это повлияет на каждого пятого. Критики стратегии также часто приводят аргумент про доходность. У нас доходность 7%. Это низкая доходность при инфляции в 6-7%. А продукты unit-linked говорят о том, что можно через нас инвестировать в более рискованные активы. Это позволяет предложить более широкий спектр продуктов клиенту, что повлияет на развитие дистрибуции и приведет к тому, что наша работа будет лучше. Но в ближайшие 2-3 года динамика рынка все равно будет определяться кредитным страхованием.

**– Следующий вопрос затрагивает банковский канал продаж: какие продукты, кроме кредитного страхования жизни, сейчас наиболее успешно через него продаются? Каковы их доли?**

– Если говорить о страховании жизни, то через банки продается накопительное и инвестиционное страхование. Думаю, что в этом году доля этих продуктов составит около 10%. В основном это инвестиционное страхование. По законодательству это полисы с единовременным взносом, невозобновляемый бизнес. Это более рискованный продукт для страховщиков, потому что он подразумевает более рискованные страховые стратегии, которые в случае падения фондовых рынков могут серьезно затронуть финансовые показатели страховых компаний.

**– Сохранится ли в ближайшее время в стратегиях страховщиков фокус на банковском канале продаж как приносящем наибольший объем премий?**

– Стратегия нашей компании в том, что мы вкладываемся в банковское страхование, потому что здесь можно получить достаточно хорошую и быструю отдачу, но мы развиваем и другие направления, чтобы быть диверсифицированными.

Агентская сеть, корпоративное страхование и прямой маркетинг – это три канала, которые мы усиленно развиваем. До 2016 года они должны расти более высокими темпами, чем банковское страхование.

**– А какой процент премий, по вашим оценкам, приходится на другие каналы продаж?**

– Агентский и брокерский каналы в прошлом году составляли треть от всего сбора премий. Если брать только новые продажи, то это около 15-20%. То же самое касается рынка в целом.

На рынке осталось немного компаний, которые продолжают инвестировать и развивать свои агентские сети. Из 45 компаний на рынке страхования жизни только 5-6 компаний этим активно занимаются.

**– По вашим расчетам, сколько составляет доля НС?**

– Мы называем НС кредитное страхование жизни. Но нельзя это так называть. Страхование жизни – когда человек стал инвалидом или умер, а страховая компания выплачивает страховку. И это классическое страхование жизни. У нас оно привязано к кредиту. То, что мы называем его НС, от нашей безграмотности и потому, что многие компании пишут это под лицензией НС, чтобы не создавать компании по страхованию жизни или по иным финансовым причинам. Поэтому я ориентируюсь на показатели премий по страхованию жизни, которые есть сейчас в отчетности ЦБ. Если в прошлом году собрали 53 млрд, из которых 7 или 8% – доля инвестиционного страхования, то в этом году будет собрано порядка 75 млрд, из которых 10%, я ожидаю, будет приходиться на инвестиционное страхование.

**– Каковы перспективы развития инвестиционного страхования в ближайшие годы?**

– Оно будет развиваться, но особенно быстро тогда, когда мы сможем пользоваться стандартом по инвестиционному страхованию. В стратегии правительства написано, что это произойдет к 2015 году. По рынкам Восточной и Западной Европы доля продукта более 50%. Поэтому я считаю, что у нас большой потенциал для роста.

**– Как вы думаете, какие еще продукты страхования жизни являются перспективными?**

– На мой взгляд, перспективными являются те продукты, которые мы продаем через свою агентскую сеть. Это детское и пенсионное страхование, страхование на случай возникновения заболеваний. Почему это перспективно? У людей есть потребность в таких продуктах. А банк – большая дистрибуция. Но пока банки не заинтересованы в продаже этих продуктов по одной причине – такие продукты продавать сложнее. И пока есть «кредитка», которую продавать гораздо легче и которая дает банкам огромный доход, у

них интереса нет. Но как только «кредитка» начнет падать, банки проснутся. Рынок страхования жизни больше зависит от дистрибуции, чем от клиента.

**– Что страховщики могут предпринять для распространения этих продуктов? Может быть, объяснять банкам их особенности?**

– Да, мы этим и занимаемся, говорим, что банки должны диверсифицироваться. Многие уже это понимают. Какая сейчас у большинства банков ситуация? У них маржа по кредитам снижается, темпы кредитования падают, прибыль от кредитования уменьшается. Какие остаются способы увеличить прибыль? Увеличение клиентской базы и зарабатывание на обслуживании. Доля прибыли от страхования достаточно большая – от 20 до 40%, и если и она, и основная доля кредитования падают, то получается двойной эффект. У нас же есть огромные клиентские базы, у банков – дистрибуция филиалов. Мы предлагаем загружать их другим продуктом.

**– Перейдем к вопросу о комиссиях банка. Зависят ли они от продуктов страхования жизни?**

– Размер комиссий зависит и от продукта, и от способа дистрибуции. То, что мы называем пакетированными продуктами (например, страхование кредитной карточки от мошенничества), идущими в довесок к основной программе, стоит недорого. И банк может удержать комиссию. По таким продуктам комиссия уже не ниже 50%.

Если говорить о тех продуктах, которые продаются другими способами (программы от НС, которые мы продаем через телемаркетинг, накопительные и другие программы), то общий объем комиссий, поделенный на общую премию, – 6-7%. Комиссия по полисам страхования от НС, продающимся через телемаркетинг, – от 25%, в редких случаях – 50%. Это страхование, в котором обычно покупатель добровольно выбирает услугу.

Если говорить о продажах накопительного страхования в отделениях, то у нас есть поддержка «полевых» коучеров, которые помогают работать с банковскими сотрудниками.

**– Есть ли какие-то предпосылки для уменьшения размера комиссий по этим продуктам?**

– Пока клиент готов платить столько, сколько он сейчас платит, это будет продолжаться. Размер комиссий зависит от уровня финансовой грамотности и конкуренции.

Пока тенденции сокращения комиссий я не вижу. Рынок продолжает расти быстрыми темпами, что говорит о том, что люди готовы ради кредитования идти на все условия банков. В следующем году, может быть, все изменится.

**– Как вы относитесь к введению института спецдепозитариев?**

– Что касается спецдепозитариев, то это пока не очень понятный для нас институт. На рынке всего существует 4-5 независимых рыночных спецдепозитариев. Вызывает опасение надежность спецдепозитария. Что будет, если риски реализовались, страховая компания понесла потери? Кто их будет покрывать? Это сразу упирается в то, какие

активы и финансовые обязательства нужно брать на себя спецдепозитариям. Готовы ли спецдепозитарии нести ответственность в таком масштабе?

Существует и вторая проблема. Когда на рынке несколько игроков, всегда есть возможность договориться и повысить тарифы. Мы сейчас работаем с обычными депозитариями и платим 0,5% от тех активов, которые помещаем. По нашим оценкам, в спецдепозитарии сумма может увеличиться в 2-3 раза. Если вы возьмете 1% от активов в 20 млрд, то это будет 200 млн дополнительных расходов. Для нас это существенно. Плюс опасность того, что возможен монопольный сговор, в результате мы получим неадекватную цену.

Задача нашего сообщества – проследить, чтобы цены были адекватны услугам и ответственности, которую несут спецдепозитарии.

**– Значит, следует установить максимальную сумму?**

– Это коммерческие организации, у них задача – как можно больше заработать, поэтому должен быть какой-то сдерживающий фактор в лице регулирования ЦБ.

**– Еще важный вопрос: как они будут учитывать активы? Этот волнует страховщиков?**

– Учет и контроль за соответствием активов резервам со стороны спецдепозитариев мне представляются невозможными, потому что среди активов есть те, которые спецдепозитарий не понимает (активы, находящиеся на балансе у перестраховщиков).

У нас есть задача – вместе с представителями спецдепозитариев и регулятором понять, как это все будет работать. Могут ли они оценивать соответствие активов обязательствам и хотят ли это делать? И хочет ли регулятор, чтобы они это делали? Если да, то надо выяснить, как часто. В банке это происходит на ежедневной основе.

**– Как вы считаете, нужны ли специальные требования к риск-менеджменту страховых компаний, занимающихся страхованием жизни?**

– Риск-менеджмент должен быть. У нас в компании есть риск-комитет, мы составили карту рисков, куда включили и рыночные, и портфельные, и операционные риски. Страховая компания должна оценивать эти риски и устанавливать параметры. Какие-то требования со стороны регуляторов необходимы, но они не должны быть избыточными, потому что это будет дополнительная финансовая нагрузка для страховщиков. Здесь нужно не переусердствовать. Но и мы должны быть адекватны. Бумаг не должно быть много. И нужна определенная работа, особенно в компаниях по страхованию жизни, потому что речь идет о долгосрочных обязательствах по отношению к клиентам. Если страховая компания не сможет выполнять свои обязательства, то это может кончиться плохо и для клиентов, и для всего рынка, и для государства.

**– Спасибо большое за интервью, Александр Михайлович!**

**Интервью с генеральным директором ООО СК «Сбербанк страхование»  
М. Б. Черниным**

**– Максим Борисович, какие основные тенденции на рынке банковского страхования в 2012 году вы бы выделили?**

– Тенденции последних 3-3,5 лет продолжились: рост рынка банковского страхования происходит быстрее, чем в других сегментах страхования жизни, превышая 50%. Но если раньше рост был обеспечен только кредитным страхованием, которое активно развивается с 2008 года, то за последние полтора года в общих сборах заметно повышается доля долгосрочных продуктов накопительного и инвестиционного страхования. Причем динамика их роста уже превышает кредитное страхование. По нашей оценке, в районе 40% всего объема официального рынка страхования жизни обеспечено именно долгосрочными программами.

Сегодня очевидна тенденция стремительного роста продаж через банковский канал, по сравнению с агентским. В нашей стране сформировался высокий уровень доверия к банкам как к финансовым институтам, плюс клиентские базы банков очень широки. Сознательно идя в банк за решением финансовых вопросов, клиенты становятся более открытыми и к предложениям по диверсификации своего портфеля через накопительные и инвестиционные полисы.

**– По вашему мнению, эти тенденции продолжатся?**

– Я думаю, что да. Во-первых, все больше провайдеров-банков подключаются к дистрибуции накопительного и инвестиционного страхования. Во-вторых, кредитное страхование – связанный продукт, он не может расти сам по себе. Определенный уровень проникновения здесь уже достигнут, а рост кредитования замедляется, поэтому главный драйвер будет именно в накопительном страховании.

**– Готовы ли банки специально обучать людей, которые продают подобные продукты?**

– Конечно. Это важная работа, и в зоне пристального внимания находятся клиентские менеджеры, которые работают с долгосрочными программами страхования жизни. Например, мы реализуем эти продукты в сегментах «Сбербанк Премьер» и «Сбербанк Первый». Менеджеры банка проходят серьезное и интенсивное обучение – вначале аудиторное, потом коучинговое. А в СК «Сбербанк страхование», в свою очередь, работают менеджеры по развитию, иными словами коучи, которые помогают менеджерам банка разобраться во всех аспектах продукта, оперативно отвечают на вопросы, проводят совместные демонстрационные сделки. Ключевой фактор успеха – высокий уровень продуктовых компетенций клиентского менеджера. Тогда он не будет бояться показаться некомпетентным в глазах клиента, что обязательно скажется на росте продаж.

**– Как вы считаете, приоритет банковского канала над другими сохранится?**

– Уверен, что в ближайшие несколько лет банковский канал будет продолжать доминировать. Потом, я надеюсь, начнет реабилитироваться агентский канал. Благодаря законодательным изменениям большую значимость может приобрести и корпоративный канал, особенно долгосрочные накопительные корпоративные программы (если страховщики получают налоговые преференции для клиентов-юридических лиц, по

аналогии с НПФ). Кроме того, недавние изменения в законодательстве об электронном страховании скажутся на росте прямых и телемаркетинговых продаж (Интернет, call-центр). Но это коснется «коробочных» продуктов, прежде всего – рискованного страхования жизни.

**– Темпы прироста взносов в 2012 году составили 50%. Каким, по вашему мнению, будет прирост взносов в 2013–2014 годах?**

– Я думаю, что по итогам 2013 года рост будет на уровне 50-55%. Дальше ситуация будет зависеть от метаморфоз на законодательном уровне. В дорожной карте Минфина обозначены все мероприятия, которые должны стимулировать развитие рынка страхования жизни. Это и налоговые льготы для физлиц, и корпоративные льготы по социальным страховым взносам, и развитие инвестиционного страхования жизни. Их успешная реализация и определит дальнейший темп роста.

**– Какие из продуктов страхования жизни являются наиболее перспективными?**

– Спектр продуктов довольно широк. Например, программы для корпоративных клиентов, которые являются частью социального пакета ключевых сотрудников компании. Практически везде в соцпакете есть ДМС, но далеко не везде страхование от НС, не говоря уже о накопительных и пенсионных программах. И развитие этого направления может заметно поменять структуру рынка.

Если говорить о рознице, то мы прогнозируем хорошее развитие практически всех трех направлений страхования жизни, не являющихся кредитными, – рискованного, накопительного и особенно инвестиционного страхования. Последнее во многом является инструментом управления активами. Это розничный продукт, который позволяет клиенту обеспечить доступ к определенной инвестиционной стратегии на том базовом активе, в который он верит, и потенциально заработать на этом доход. И пока у населения есть свободные средства, чтобы инвестировать и получать доход, этот продукт будет интересен. Но тут речь идет, скорее, о сегментах «премьер», а не о массовом розничном страховании.

Классическое же накопительное страхование жизни несет в себе три ценности – финансовая защита семьи, накопление определенной суммы денег и финансовая самодисциплина. Это базовый в страховании жизни продукт. И я считаю, что при предоставлении налоговых льгот клиентам – физическим лицам накопительные продукты будут очень востребованы, как произошло на всех развитых рынках, включая рынки Восточной Европы. Если в России для среднего класса и даже массового сегмента появятся простые «коробочные» накопительные продукты вместе с налоговыми преференциями, рынок может очень сильно подняться.

**– Возможно, вы знаете способы активного внедрения этих продуктов на рынок?**

– Страховщикам нужно делать интересные продукты. Инновации в нашей отрасли, к сожалению, очень редки. Наиболее ярким примером было инвестиционное страхование жизни, которое заметно изменило структуру рынка. Сегодня им занимаются всего 4-5 игроков, но это приносит больше объема, чем новый бизнес по накопительному

страхованию. Важно быть креативными, гибкими и тонко чувствовать настроение и потребности клиента.

Страхование жизни – продукт предложения, а не активного спроса. Быть ближе к клиенту можно за счет банковского страхования и за счет развитой сети дистрибуции через агентскую сеть. Нам нужны профессиональные агенты, которые могли бы предлагать хорошие продукты компетентно, смело и уверенно.

И конечно, важна совместная работа компаний и государства по повышению финансовой грамотности. К счастью, степень сплоченности отрасли сейчас высока как никогда, страховщики жизни очень тесно друг с другом сотрудничают. Отстаивают единую позицию отрасли. Им пока нечего делить, рынок очень маленький, перетягивать одеяло на себя неактуально. И поэтому надо продолжать вместе делать те шаги, которые мы наметили в сфере повышения прозрачности рынка. Похвальным результатом стало введение единого реестра агентов, например.

**– Расскажите, пожалуйста, подробнее о роли реестра агентов.**

– Когда мы занялись созданием реестра агентов внутри страхового сообщества, то разговора о том, что он станет обязательным, еще не было. Сейчас в законе о страховом деле прописано обязательное ведение страхового реестра. Это говорит само за себя, шаг был правильным. Любой потенциальный клиент может сегодня проверить правомочность страхового консультанта представлять интересы конкретной страховой компании через автоматизированную систему на сайте ВСС и Ассоциации страховщиков жизни.

**– Какова доля взносов, получаемых через банковский канал продаж, сейчас? Какова она будет в 2014 году?**

– На сегодняшний день банковское страхование составляет около 70-75% рынка.

**– Оно будет расти или падать в 2014 году?**

– Думаю, что в 2014 году оно будет расти, потому что активного развития других каналов в следующем году я не прогнозирую. А в 2015 году, я надеюсь, будет ускоренное развитие и других каналов дистрибуции.

**– В каком диапазоне находятся комиссии банка сейчас? Зависят ли они от продуктов? Каков ваш прогноз по комиссиям в 2013–2014 годах?**

– Мы говорим про банковское страхование, где есть кредитное, инвестиционное и накопительное страхование.

В накопительном и инвестиционном страховании в России уровень комиссий даже ниже, чем в Западной и Восточной Европе. В инвестиционном страховании максимальный размер комиссии – 10%, средний – 7%. В накопительном страховании жизни комиссия зависит от срока договора и колеблется от 10 до 80% в первый год действия полиса, в остальные – значительно выше или вовсе отсутствует. Поэтому нет такого понятия, как средняя комиссия. Но от совокупного взноса (за всю полисную жизнь) она составляет не больше 10%, что абсолютно нормально.



Комиссия по кредитному страхованию высока и варьируется от 50 до 90%. Я думаю, что она будет снижаться по мере развития рынка, потому что давление на нее будут оказывать и регуляторные органы, и страховщики, и клиенты.

**– Как вы относитесь к введению спецдепозитарного учета?**

– Пока нет понимания, как он будет работать. Нигде в мире подобного опыта для страховщиков жизни и не жизни нет. Это своего рода российская инновация. Конечно, она направлена на контроль структуры инвестиций и резервов, однако есть технические моменты, почему пока нельзя использовать спецдепозитарий так же, как, например, в отрасли НПФ. Надеюсь, что до 2015 года мы получим четкие разъяснения. В целом, решение сделать компании по страхованию жизни более надежными для клиентов, безусловно, вызывают уважение.

**– Может быть, стоит перенимать опыт у иностранных коллег?**

– В отличие от страхования нон-лайф, в котором лидируют российские компании, на рынке страхования жизни в первой десятке более половины – это иностранные игроки. Это, на мой взгляд, неплохо, ведь иностранцы привносят высокие стандарты, ноу-хау и технологии. Людей там обучают правильной оценке рисков и грамотному управлению портфелем. Это задает отличный тон на рынке.

**– Следующий вопрос касается развития страхового рынка, стратегии, дорожной карты. Сколько времени понадобится, чтобы изменился рынок?**

– Меры и сроки их внедрения указаны в «дорожной карте». У разных мер разные сроки. Конечно, чтобы решения возымели заметный положительный эффект, потребуется около 3 лет.

**– В стратегии объем рынка оценивается в 545 млрд рублей к 2020 году. На ваш взгляд, это заниженная, завышенная или правильная цифра?**

– Это адекватная цифра. До 2020 года 7 лет, поэтому рост в 10 раз – вполне достижимый уровень.

**– Что еще, как вам кажется, могло бы подстегнуть развитие рынка страхования жизни?**

– До сих пор существует слабое знание сути продукта. Из десяти клиентов лишь один примерно понимает, что такое накопительное страхование жизни. Поэтому важно повышать уровень знания путем пропаганды, причем не только со стороны страхового сообщества, но и государства. Страхование жизни – это «длинные» деньги, интересные для государства и долгосрочных инвестиционных проектов. Главное – объединить желания клиентов, отрасли и государства, тогда огромный потенциал рынка будет реализован.

**– Благодарим вас за интервью, Максим Борисович!**

**Интервью с генеральным директором «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ» И. В. Якушевой**

**– Ирина Владимировна, какие события вы считаете ключевыми на рынке страхования жизни в 2012–2013 годах?**

– Полагаю, что принятие правительством «Стратегии развития страхового рынка до 2020 года» является ключевым событием на страховом рынке в целом и в страховании жизни в частности. Это программный документ, в «дорожной карте» исполнения которого зафиксированы конкретные мероприятия с конкретными сроками. Исполнение мероприятий будет не просто фоном, а наиболее значимыми событиями, определяющими тенденции рынка.

Рынок страхования жизни с большим вниманием отслеживает ситуацию с пенсионным реформированием, принимает участие в процессе, организованном Минтрудом России. Стратегия долгосрочного развития пенсионной системы до 2030 года – другой программный документ, влияющий уже не только на рынок страхования жизни, но касающийся каждого в нашей стране. Для страховщиков жизни наиболее важным является вопрос участия в корпоративных пенсионных системах, что может стать одним из основных драйверов развития отрасли при условии предоставления работодателям необходимых налоговых льгот.

Разумеется, развитие рынка немыслимо без эффективного и понимающего регулятора. Образование в нашей стране мегарегулятора, очевидно, повлечет унификацию режима регулирования для различных финансовых институтов, прежде всего, в отношении отчетных периодов и форм отчетности. С появлением мегарегулятора и прояснением взаимодействия на стыке отраслей, на мой взгляд, не исключен вариант развития интегрированных финансовых конгломератов, что можно было наблюдать в конце прошлого века за рубежом. Определенная конкуренция за «длинные» деньги клиента сменится на сотрудничество и выработку совместных комплексных решений и перекрестного взаимодействия. И решение о централизации надзорной ответственности может в итоге поспособствовать либерализации действий участников финансовой отрасли.

**– По вашим прогнозам, сохранятся ли темпы прироста взносов по страхованию жизни в 2013–2015 годах на уровне прироста взносов в 2012–2011 годах (когда прирост взносов составил 55,1%)?**

– Темпы могут сохраниться при прочих равных условиях по двум причинам. Да, действительно, происходит «насыщение» кредитами. Однако выравнивающее воздействие на общий уровень прироста взносов оказывает база накопительного страхования, по которой взносы уплачиваются в рассрочку. Темпы могут быть скорректированы в сторону повышения благодаря росту этой базы, а также благодаря усилиям страховщиков жизни по распространению услуг страхования «классической» жизни и инвестиционного страхования.

**– Продаются ли продукты некредитного страхования жизни через банковский канал продаж? Насколько это направление перспективно?**

– Да, продаются, и, уверена, что доля таких продаж изменится в сторону увеличения.

Тон задает новое поколение потребителей, приоритетами которого во многом являются экономия времени, удобство и функциональность. Кроме того, поскольку потребители все чаще и в больших размерах получают финансовые услуги через обезличенные каналы распространения или через посредников, то они все менее интересуются тем, кто эти услуги предоставляет, все большее внимание переносится на качество услуги, ее соответствие представлениям потребителя о престижности и

полезности. Взаимосвязь «поставщик услуги – ее потребитель» разрывается, заменяясь связями «посредник-потребитель» и «канал-потребитель». С этой точки зрения, перспективы роста банковского канала являются достаточно прогрессивными, т. к. есть возможность предложения широкого круга финансовых услуг из «одного окна».

С другой стороны, заинтересованы непосредственно банки. Более эффективное использование имеющихся «активов», среди которых продающая сеть и налаженные отношения с клиентами могут явиться в перспективе важным аргументом в пользу допуска страховых компаний с целью снижения удельных расходов на содержание сети. Дистрибуция страхования жизни как способ получения непроцентных (комиссионных) доходов частично решает задачу. После отработки технологий и со стандартизацией процедур появляется возможность реализации более сложных продуктов страхования жизни. Размер комиссионного вознаграждения по ним как источник дохода, на мой взгляд, весьма интересен банкам, так как комиссия уплачивается ускоренными темпами в течение первых лет действия договоров страхования. Но это, конечно, вопрос масштаба и готовности развивать совместными усилиями направление. Практика, когда страховщики жизни размещаются в банках, где выстраивается взаимодействие, уверена, сохранится и в будущем. Что позволяет с оптимизмом оценивать данный фактор взаимодействия как важнейший базис совместного технологического развития.

Кроме того, в пользу перспективности направления взаимодействия банков и страховщиков жизни говорят и возможности страховщиков дополнить банковскую линейку услуг долгосрочными продуктами, а значит – наиболее полно удовлетворить потребности клиентов и способствовать их удержанию. В свою очередь, удержание клиентов является базой для дальнейшего роста доли продаж продуктов, отличных от вмененного страхования.

**– На ваш взгляд, какие некредитные продукты по страхованию жизни наиболее перспективны? Что следует делать страховщикам для их развития?**

– Если говорить на ближайшую перспективу, то это, во-первых, детское страхование. Клиент легче тратит деньги на ребенка, нежели на себя. Различные формы обеспечения финансового благополучия и защиты детей обязательно будут развиваться дальше.

Во-вторых, инвестиционное страхование жизни при отсутствии серьезных потрясений на фондовом рынке.

В-третьих, продукты с упрощенным андеррайтингом для банковского канала продаж.

**– Как вы относитесь к введению спецдепозитарного учета для страховщиков жизни?**

– Мы уже вовлечены в процедуру спецдепозитарного учета. В целом предложение концептуально соответствует мировым стандартам ведения бизнеса профессиональными участниками фондового рынка. Страховые компании в качестве инвесторов, разумеется, должны функционировать в регулятивных рамках, предполагающих соблюдение принципов платежеспособности, надежности, транспарентности и трезвой оценки соотношений риска и доходности при соблюдении интересов ключевого участника страховых правоотношений – клиента. Защита права собственности посредством включения спецдепозитария в систему страхования и инвестирования средств страхователей нами оценивается как своевременная и необходимая мера.

**– Как вы считаете, нужны ли специальные требования к риск-менеджменту страховых компаний, занимающихся страхованием жизни? Если да, то должны ли они быть официально сформулированы на уровне регулятора или СРО?**

– Полагаю, что существует разница между риск-менеджментом страховщиков жизни и иными отраслями. Однако особые требования, сформулированные на уровне регулятора или СРО, на мой взгляд, не требуются. В компании по страхованию жизни имеются специалисты, отвечающие за управление страховыми, инвестиционными, кредитными, операционными и прочими рисками. Процедуры регламентированы достаточно жестко. Но если регулятор сочтет необходимым что-то улучшить, то мы готовы оценить такую необходимость.

**– Когда, по вашему мнению, реализация мер по развитию рынка страхования жизни, прописанных в «Стратегии развития страховой деятельности в РФ до 2020 года», отразится на объеме рынка страхования жизни?**

– Считаю, что эффект от внедрения мер по развитию рынка, конечно, не появится моментально. Это вопрос усилий страховщиков жизни по донесению клиенту выгод от приобретения наших услуг, вопрос оценки ими целесообразности и готовности приобретать наши услуги. Не хочется снова ссылаться на финансовую грамотность и прочее. Для меня ясно одно – страхование жизни в любом случае продается. Насколько успешен страховщик в продажах, настолько хорошо будет наблюдаться эффект.

Но в корпоративном направлении можно было бы ожидать достаточно быстрого отклика в случае внедрения налоговых льгот и допуска в корпоративные пенсионные системы.

**– Насколько реалистичен, на ваш взгляд, целевой показатель объема рынка страхования жизни в размере 545 млрд рублей к 2020 году, прописанный в стратегии?**

– Полагаю, вполне реалистичен, но при условии, что будет исполняться намеченное по «дорожной карте». В стратегии заложены, на мой взгляд, очень позитивные, практичные и реализуемые мероприятия, которые нам следует исполнять. Тогда сомнений в реалистичности целей не будет.

**– Ирина Владимировна, спасибо большое за интервью!**