



*В ближайшие годы рынок страхования жизни в России будет расти очень высокими темпами – не менее чем на 30% в год, прогнозирует президент компании MetLife Стивен Кандарян.*

Стивен Кандарян, выходец из армянской семьи, родился в Коннектикуте и возглавлял Корпорацию обеспечения пенсионных выплат (Pension Benefit Guaranty Corporation) правительства США. Однако больше известен как человек и топ-менеджер, который не дал одной из крупнейших американских корпораций – страховщику MetLife – совершить ошибки наравне с другими финансовыми институтами в течение кризиса 2007–2009 гг. С апреля 2005 г., еще до назначения гендиректором компании, он начал проводить операции по укреплению инвестиционного портфеля страховщика: стал повышать эффективность управления рисками и реализовал портфель ипотечных бумаг MetLife в 2007 г., спрогнозировав пузырь на рынке жилья.

По словам Кандаряна, сейчас развивающиеся рынки обеспечивают около 14% бизнеса MetLife, задача компании – к 2016 г. увеличить эту долю до 20%. В интервью «Ведомостям» Стивен Кандарян рассказывает, почему MetLife за \$16 млрд купила бизнес по страхованию жизни у AIG (компанию Alico) и как это изменило бизнес MetLife, отчего он верит в значительный рост российского рынка страхования и какую роль в этом должны сыграть банки.

– Прошло три года с тех пор, как компания MetLife приобрела Alico. Что изменилось в руководстве и структуре компании? Какое влияние оказала покупка Alico на бизнес MetLife?

– Приобретение Alico повлекло за собой трансформацию MetLife. До покупки [Alico] в

ноябре 2010 г. бизнес MetLife был в большей степени ориентирован на внутренний американский рынок, на долю бизнеса за пределами США приходилось лишь около 12%. Теперь же эта доля составляет около 32%. Сейчас мы ведем операции более чем в 45 странах и реорганизуем бизнес по региональному признаку с учетом новых масштабов присутствия. Деятельность MetLife охватывает три направления: Америка (это США и вся Латинская Америка), Азия (включая Японию, которая сейчас – второй по величине рынок нашего присутствия) и регион EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка). Мы организуем их деятельность на местах, и все подразделения следуют единому подходу MetLife к ведению бизнеса. Мы не просто зафиксировали свое присутствие на разных рынках, мы действительно одна глобальная компания.

– Но что изменилось? Вы сокращали численность персонала, как, например, недавно в США?

– В изменениях есть два аспекта. Прежде всего нужно определить оптимальную организационную структуру, затем сформировать под нее эффективную команду. Наша новая структура является действительно глобальной, все регионы и страны взаимосвязаны внутри единой MetLife.

– Какие тенденции глобального рынка страхования жизни вы можете отметить? Что происходит на рынке?

– Когда правительства по всему миру начинают ощущать финансовое давление и когда созданные ими системы социальной защиты для граждан испытывают трудности с финансированием, страховые компании, подобные MetLife, начинают играть очень важную общественную роль. Они предлагают людям возможность самостоятельно сформировать пенсионные накопления и обеспечить защиту для себя и своих родных. То есть мы можем предложить решения индивидуальной страховой защиты, сняв нагрузку с государства.

– Что меняется на этом рынке? Растет ли он?

– Да, он растет. В некоторых странах проникновение услуги страхования жизни очень низкое. Например, в России оно составляет лишь 0,1% ВВП. Это намного ниже, чем на

других развивающихся рынках. В Польше, скажем, это соотношение примерно в 20 раз больше и составляет 2% ВВП. В развитых странах объем продаж продуктов страхования жизни может достигать 5% ВВП. У MetLife есть прекрасная возможность наращивать масштаб присутствия в России и на других развивающихся рынках – там по-прежнему наблюдается рост среднего класса, который является основным потребителем наших услуг.

– Какая роль отводится России в списке приоритетов в глобальной стратегии MetLife?

– Развивающимся рынкам отводится очень важное место в нашей стратегии, и Россия является одной из ключевых стран в этом сегменте. В следующем году исполнится 20 лет с тех пор, как мы начали работать в России. Компания пережила финансовый кризис 1998 г., мы продемонстрировали свою верность российскому рынку, продолжаем верить в него и хотим вместе с ним расти дальше. Развивающиеся рынки обеспечивают около 14% нашего бизнеса, и наша задача к 2016 г. увеличить эту долю до 20%. Мы должны концентрировать усилия для увеличения нашего бизнеса, в том числе и в России. Наши ожидания связаны также с предполагаемыми реформами [в России], включая и происходящую модернизацию пенсионной системы. Кстати, до прихода в MetLife у меня был хороший опыт работы именно в сфере государственного пенсионного обеспечения.

– Какие задачи MetLife ставит перед менеджментом MetLife Alico в России?

– Следовать нашей общей глобальной стратегии, развивать таланты, причем не только для российского, но и для других подразделений нашей компании. У нас есть правило – делиться талантливymi сотрудниками, чтобы люди могли двигаться внутри компании по разным странам, в которых мы работаем. В числе задач, которые ставятся перед менеджментом, – использовать технологии таким образом, чтобы развивать сервис для наших клиентов и делать бизнес максимально удобным для них. Мы хотим сделать бренд MetLife более узнаваемым в России. У нас есть партнерское соглашение с Большим театром, что очень важно для нас, и я надеюсь, что наше сотрудничество будет продолжаться в течение долгих лет.

– Вы сотрудничаете с Большим театром под брендом MetLife Alico, под которым работаете в России?

– Со временем мы хотим везде перейти к бренду MetLife. В России это произойдет в 2014 г. Когда мы приобрели группу Alico, она работала на разных рынках под разными названиями. Мы заказали исследования того, как люди в каждой конкретной стране воспринимают тот или иной бренд. По итогам этого исследования на некоторых рынках мы приняли решение сразу перейти к бренду MetLife, который широко известен в ряде стран. На других рынках мы по-прежнему используем имя Alico или какие-то другие названия, которые использовались до покупки. Мы везде будем переходить к названию MetLife. Думаю, население земного шара становится более мобильным, люди больше путешествуют, а название MetLife действительно хорошо известно во многих частях мира – например, в США оно представлено и в телерекламе, и на небоскребах в Нью-Йорке. Этот бренд также широко известен в Мексике, Корее, Японии.

– Компании с государственным участием традиционно преобладают на российском рынке, и лидеры в банковском секторе, такие как Сбербанк и ВТБ, объявили о своем интересе к рынку страхования жизни. Сбербанк даже создал кэптивную страховую компанию. Какие риски в такой ситуации вы предвидите для своего бизнеса в России? Видите ли вы риск в такой конкуренции для вашего бизнеса в России и других странах со значительной долей банков и компаний с госучастием?

– MetLife – за здоровую конкуренцию. Думаю, потребители только выигрывают от этого. А в конечном счете это выгодно всему рынку, так как конкуренция подогревает спрос и делает услугу более популярной, а значит, востребованной. Рынок банковского страхования очень важен для нас. В России он дает нам около 40% нашего бизнеса, и это та сфера, которую мы планируем развивать в ближайшие годы. Сегодня у нас более 30 партнеров в банковском страховании, включая и те финансовые группы, где есть свои страховые компании. Тем не менее здесь мы успешно предлагаем не только ряд продуктов, включая и кредитное страхование жизни заемщика, но и эффективные технологии их дистрибуции.

– Каких темпов роста вы ожидаете от рынка в следующем году?

– Мы рассчитываем, что в ближайшие годы рынок страхования жизни в России будет расти не менее чем на 30% в год. В особенности с учетом низкого уровня проникновения. Около 55 млн российских граждан можно отнести к среднему классу, а наши услуги нацелены на средний класс. Мы ожидаем, что уровень проникновения будет существенно расти по мере того, как люди будут узнавать о преимуществах таких услуг,

и мы будем объяснять им эти преимущества.

– Доля кредитного страхования жизни в продуктивном портфеле MetLife Alico достаточно велика. Планируете ли вы в дальнейшем повышать ее?

– Сегодня это существенная часть нашего бизнеса, мы планируем и дальше предлагать эту услугу. Тем не менее мы также ставим перед собой задачу иметь сбалансированный портфель в каждой стране, где работаем. Поэтому, продолжая продвигать кредитное страхование через партнеров, мы также стараемся наращивать объемы предложения других страховых услуг.

– В мае вы уволили 2500 агентов в США. Планируете ли подобные меры в других странах?

– После тщательного анализа мы решили сфокусироваться на поддержке тех людей, которые действительно продолжают активно работать. Те, кто остался после сокращения, – это наиболее продуктивные агенты MetLife. И они только выиграют от этого. В России мы растем, здесь у нас уже около 800 агентов, и мы планируем со временем увеличить их число.

– Вы говорили о развитии талантов и перемещении сотрудников из одной страны в другую. Есть ли примеры, когда ваши российские менеджеры переезжали в другие страны?

– Россия – быстро растущий рынок, поэтому мы прежде всего заинтересованы в том, чтобы лучшие российские специалисты были сосредоточены именно на развитии этого быстро растущего и перспективного рынка. Тем не менее у нас уже есть примеры, когда российские коллеги участвуют в развитии других рынков. В будущем, по мере роста нашей компании в России, число таких специалистов станет только расти, как это происходит на других рынках, где мы присутствуем. При этом мы не требуем от людей, чтобы они обязательно переезжали. При расширении зоны ответственности они могут оставаться в своей стране проживания. Просто живущие в глобальной экономике люди стремятся обогащать свои знания опытом других стран. Мы можем предоставить им такую возможность, и это одно из преимуществ MetLife как работодателя.

– Американский рынок, где MetLife занимает лидирующие позиции, в последнее время подвергается катастрофическим рискам – таким, как недавний торнадо в Оклахоме. Как вы оцениваете их влияние на будущие результаты бизнеса MetLife?

– Только 6% бизнеса MetLife относится к страхованию имущества (автострахование, страхование жилища), в том числе и от природных катастроф. К тому же мы очень осторожны с точки зрения рисков, которые берем на себя в этом бизнесе. У нас есть ограничения по тому, как рассчитывать возможные убытки в регионах повышенной опасности. Например, прибрежная зона Соединенных Штатов Америки подвержена ураганам и бурям. Поэтому ограничение объема операций в таких регионах является эффективным инструментом управления такими рисками.

– Недавно MetLife перевела свой бизнес из офшора в Соединенные Штаты. Что это дает и с чем связано?

– Вы имеете в виду наше перестраховочное подразделение, которое находилось на Каймановых островах. Оно начало работать в 2001 г. С тех пор многие обстоятельства изменились. Этот бизнес вырос. Это подразделение занималось перестрахованием переменных аннуитетов (пенсий, размер выплат по которым привязан к доходности), которые предлагались в США. После финансового кризиса 2008 г. в Соединенных Штатах изменилось законодательство, которое касалось хеджирования рисков, связанных с этими продуктами. Изменения в регулировании сделали целесообразным перевод этого бизнеса в США.

– Есть преимущества в том, что бизнес стал более прозрачным. Но каковы издержки? Сколько вы потеряете в финансовом выражении?

– Мы ничего не потеряем. По мере того как мы будем инкорпорировать этот бизнес в американский, коэффициент достаточности капитала MetLife будет немного снижаться, но это несущественное снижение. К тому же нам будет проще привлекать дополнительное финансирование, потому что у нашей компании в США больше активов, чем у подразделения на Каймановых островах.

– Но налоговая нагрузка возрастет?

– Офшорная компания не использовалась для целей оптимизации налогообложения. Вопрос состоял в том, сколько капитала должно быть помещено в эту компанию для поддержания данного бизнеса.

– Европейский бизнес почувствовал влияние финансового кризиса. Как в MetLife оценивают экономическую ситуацию в мире? Каких изменений вы ожидаете в ближайшем будущем?

– У нас значительный бизнес в Европе, и, естественно, экономическая ситуация оказывает на него непосредственное влияние. Но некоторые явления в экономике внушают надежду, и Европейский центробанк, похоже, достаточно активен в своих усилиях стимулирования экономического роста. И мы надеемся, что европейская экономика будет демонстрировать позитивные симптомы, но мы все же очень осторожны с точки зрения оценки будущего.

– То есть ваши ожидания относительно Европы позитивные?

– Я думаю, что Европа выйдет из этого кризиса в относительно хорошем состоянии, но потребуется время. Пройдет несколько лет прежде чем ситуация в Европе нормализуется.

### **Биография**

Родился в 1952 г. Получил диплом экономиста в Университете Кларка, степень MBA в Гарвардском университете и степень доктора юридических наук в Университете Джорджтауна.

1990 – основатель и президент Eagle Capital Holdings, с 1993 г. – основатель и

управляющий партнер Orion Partners.

2001 – исполнительный директор государственного агентства пенсионных гарантий США.

2005 – исполнительный вице-президент, директор по инвестициям MetLife.

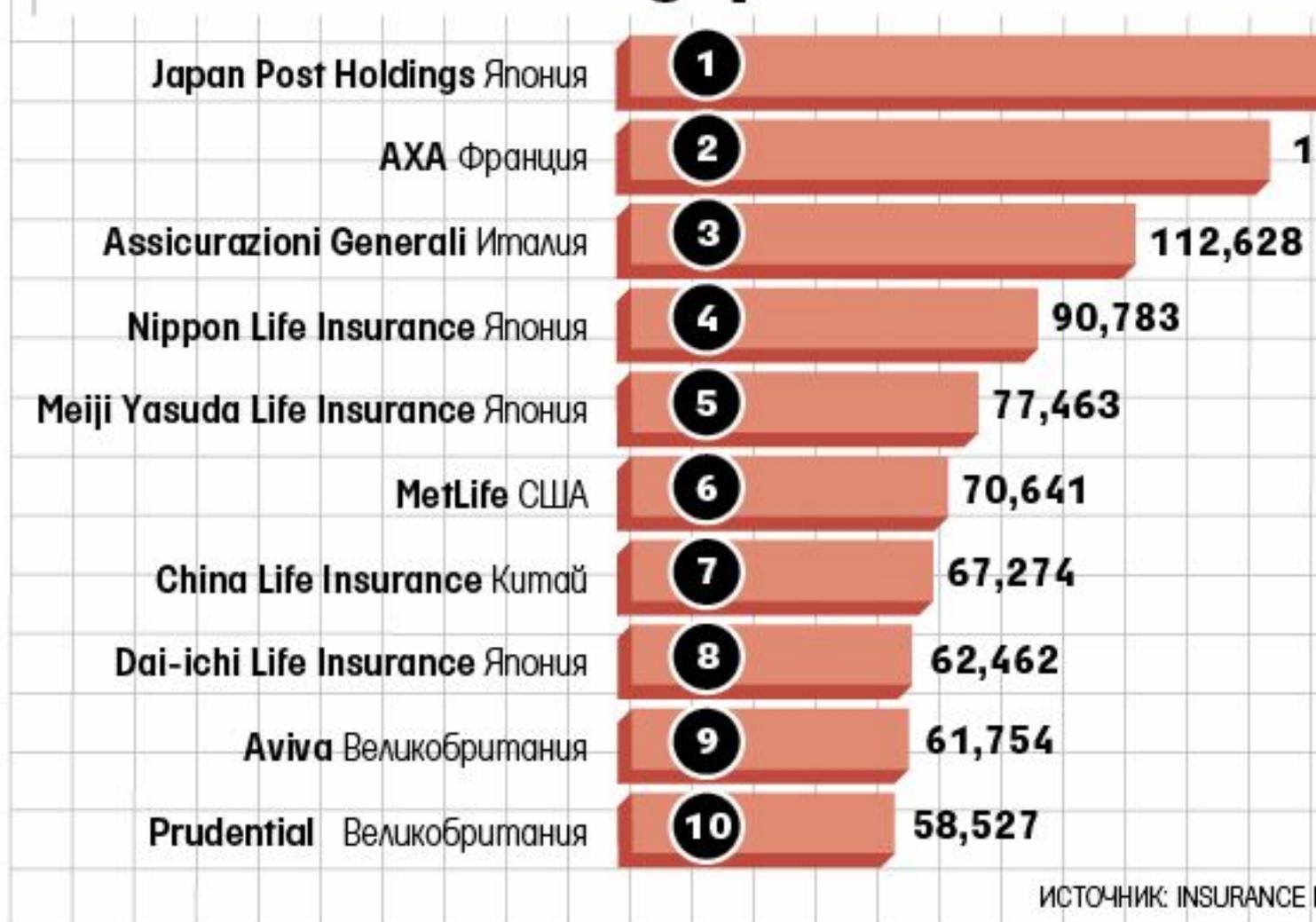
2012 – президент, генеральный директор и председатель совета директоров MetLife.

### ***Доход Кандаряна***

\$13,7 млн – сумма дохода Кандаряна в прошлом году, учитывающая бонус в \$4,2 млн. В 2011 г. его доход был ниже – \$10,6 млн (данные Bloomberg).

*Metlife – страховая группа. Казначейские акции, крупнейшие институциональные инвесторы – Blackrock (4,78%), State Street (3,96%), Vanguard (3,95%). Капитализация: \$51,95 млрд. Финансовые показатели (первое полугодие 2013 г.): страховые премии – \$18,3 млрд, страховые выплаты – \$23,4 млрд.*

## Топ-10 мировых компаний по страхованию жизни и здоровья за 2011 г.



# Metlife в России и мире

## ПОКАЗАТЕЛИ МЕТЛАЙФ АЛИКО

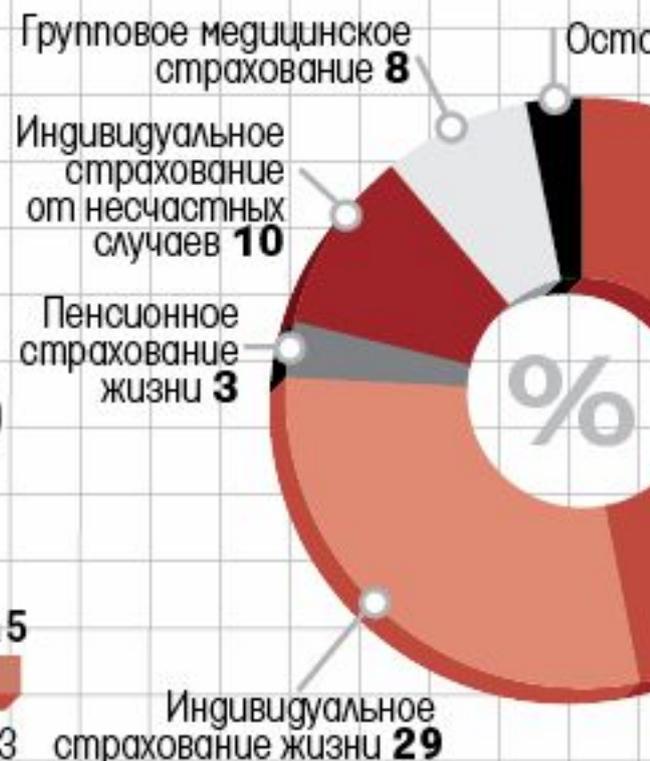
млрд руб.

сборы

выплаты



## СБОРЫ МЕТЛАЙФ АЛИКО В 2012 ПО ВИДАМ СТРАХОВАНИЯ



## ПОКАЗАТЕЛИ METLIFE, \$ млрд

	2008	2009	2010	2011
выручка	50,56	40,64	52,25	70,24
чистая прибыль	3,02	-2,53	2,55	6,16
сборы	25,6	26,16	27,07	36,36
выплаты	27,1	28	29,19	35,47

ИСТОЧНИКИ: ФСФР, ОТЧЕТНОС

История и перспективы Цифровой А3