

А.Ю.Лайков

Кандидат экономических наук

A.Laikov

PhD (econ.)

**ДВУХЭТАПНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОЙ
СТРАХОВОЙ ИНДУСТРИИ**

**TWO-STAGE TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN
INSURANCE INDUSTRY**

Аннотация

Российский страховой и перестраховочный рынок вступил в период трансформации, реализующейся через системное воздействие ряда рисков, которое должно привести к изменению фундаментальных основ российской страховой индустрии. Это вызывает двухэтапный кризис, по результатам которого коммерческие основы страховой индустрии будут заменены на «алгоритмические».

Настоящий материал формулирует двухэтапную стратегию действий для участников российского страхового рынка, в том числе, - для РНПК как системообразующего института.

Annotation

The Russian insurance and reinsurance market has entered a period of transformation, realized through the systemic impact of a number of risks, which should lead to a change in the fundamental foundations of the Russian insurance industry. This causes a two-stage crisis, as a result of which the commercial foundations of the insurance industry will be replaced by "algorithmic" ones. This material formulates a two-stage action strategy for participants in the Russian insurance market, including RNRC as a system-forming institution.

Ключевые слова:

Двухэтапная трансформация страховой индустрии, замена коммерческих основ страховой отрасли на "алгоритмические", единая бухгалтерская книга, программируемая и управляемая из одного центра, стратегия для участников российского страхового рынка, включая РНПК.

Key words:

Two-stage transformation of insurance industry, replacement of the insurance industry commercial foundations by "algorithmic" ones, single ledger, programmable and managed from one center, strategy for Russian insurance market participants, including RNRC

1. ВВЕДЕНИЕ

Российский страховой и перестраховочный рынок вступил в период трансформации, реализующейся через системное воздействие ряда рисков, которое должно привести к изменению фундаментальных основ российской страховой индустрии. Это вызывает двухэтапный кризис, по результатам которого коммерческие основы страховой индустрия будут заменены на «алгоритмические».

Первый этап — комбинированное воздействие трансформационных рисков: 1) военной эскалация со стороны европейских членов НАТО, предваряемой инспирируемыми извне попытками внутренней дестабилизации; 2) киберпандемия; 3) угроза новой медицинской пандемии, к которым следует добавить внутривосточную монетарную диспропорцию и вытекающие из неё риски-угрозы.

Второй — целенаправленный переход к архитектуре единого программируемого и управляемого из одного центра реестра на основе методики БМР (Банка международных расчётов в Базеле —

«центральный банк центральных банков»), в которой частный страховой бизнес как экономическая модель упраздняется.

Эти два этапа кризиса не независимы. Комбинированный удар трансформационных рисков является механизмом ускорения перехода к программируемому и управляемому реестру: дискредитируя частный страховой бизнес через вероятные массовые невыплаты, он создаёт спрос на ЦВЦБ-компенсацию от имени государства. (ЦВЦБ – цифровая валюта центрального банка). Комбинация этих кризисных этапов — не шторм, который можно переждать. Это строительные леса, на которых возводится новая архитектура.

Настоящий материал формулирует двухэтапную стратегию действий для участников российского страхового рынка, в том числе, - для РНПК как системообразующего института, несущего максимальную концентрацию системных рисков.

2. ГДЕ МЫ НАХОДИМСЯ?

Результаты РНПК как индикатор состояния страховой системы

Финансовые результаты и операционная ситуация РНПК в 2022–2025 гг. подробно задокументированы в собственном обзоре компании «Обзор рынка и основные итоги возобновления программ перестрахования рисков имущества юридических лиц и строительно-монтажных рисков с 01.01.2026» (РНПК, 2026). Данные этого обзора в сочетании с публичной финансовой отчётностью раскрывают совокупность структурных уязвимостей, критически значимых именно сейчас — на пороге момента максимальной нагрузки.¹

До 2022 года

Исторически российский рынок перестрахования был полностью интегрирован в международную систему. В 2012–2021 годах российский рынок платил за перестрахование рисков имущества юрлиц и СМР в иностранных ёмкостях около 1 млрд долл. в год при среднем возмещении убытков от иностранных перестраховщиков лишь 340 млн долл. в год. Входящее перестрахование обеспечивало чистый приток около 120 млн долл. в год. Итоговый ежегодный чистый отток капитала из России в пользу западных ёмкостей — порядка 540 млн долл., или 5,4 млрд долл. за десятилетие в текущих ценах (источник: расчёты РНПК по статистике Банка России).²

Также существенным был и структурный изъян: западные перестраховщики имели полную свободу в изменении условий сотрудничества вплоть до полного выхода при реализации крупных убытков. Прецеденты — кумуляция убытков по «Азовстали» в 2006 г., авария на Саяно-Шушенской ГЭС в 2009 г., строительство Загорской ГАЭС в 2013 г. Каждый из этих инцидентов приводил к ужесточению западными перестраховщиками условий облигаторных программ.

Импортозамещение 2022 года: беспрецедентная концентрация рисков

В марте 2022 года западные перестраховщики в одностороннем порядке прекратили сотрудничество. РНПК, в отличие от западных участников, не имела права на отказ или уменьшение доли участия — она приняла 100% объёма ответственности как единственный перестраховщик, без возможности ограничивать кумуляцию и без полноценной ретроцессионной защиты, фактически на «чужих» условиях и по «чужой» цене (источник: Обзор РНПК, 2026).³

Результаты этого вынужденного импортозамещения к 2026 г.:

- Агрегатная облигаторная ёмкость по ИЮЛ выросла за 2022–2025 гг. на 51%, по СМР — на 87%
- ЕРІ (прогнозный портфель, передаваемый в облигаторные программы) по ИЮЛ вырос почти в 2 раза при росте прямой премии лишь на 34% — облигаторные договоры наполнялись быстрее рынка
- 5 из 10 крупнейших облигаторных программ РНПК по ИЮЛ и СМР убыточны
- Топ-5 убытков за 2022–2025 гг., заявленных одновременно тремя и более cedentами, составляют 63% суммарных убытков по ИЮЛ и СМР; по облигаторным программам эта доля выше — 68%
- Число cedентов, заявивших кумулирующие убытки: 13 по облигаторным программам против 7 по факультативным
- Результат облигаторных программ по СМР и ИЮЛ остаётся отрицательным по итогам 2022–2025 гг.; факультативное перестрахование вышло на положительный результат лишь к концу 2025 г.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД для РНПК: *«Один - два сверхкрупных убытка могут обрушить финансовый результат перестраховщика по работе с cedентами за несколько десятков лет. Уникальность ситуации заключалась в том, что убытки такого масштаба начали поступать в РНПК в течение первых двух лет работы в новых условиях. Сценарий реализации серии крупных убытков 2022–2023 годов может повториться с высокой степенью вероятности.»* (Источник: Обзор РНПК, 2026)⁴

Убыток бэкера: финансовый зонтик пока под вопросом

ЦБ РФ — единственный акционер РНПК — зафиксировал убыток ₽184,8 млрд в 2025 г. (против прибыли ₽199,5 млрд в 2024 г.; источник: годовой отчёт ЦБ РФ). Пока ЦБ был прибыльным, он мог докапитализировать РНПК при стресс-убытке. Этот механизм защиты де-факто пока под вопросом. Есть угроза того, что, вследствие этого, реализация катастрофического убытка может напрямую лечь на капитал страховщиков-цедентов⁵ или потребовать эмиссионного дофинансирования, что крайне болезненно при современной ситуации с государственными финансами.

Хрупкость

Как уже отмечалось, финансовые результаты РНПК зависят от реализации одного-нескольких крупных убытков.

Расходы на перестрахование для российских цедентов по облигаторным программам в среднем за 2022–2025 гг. составляли лишь 8% от прямой премии по ИЮЛ и 5% по СМР — это минимальный уровень (источник: расчёты РНПК). Такая стоимость перестраховочной защиты при максимальной концентрации риска — формула нарастания хрупкости.

Нарастающая кумуляция: структурная проблема

РНПК прямо указывает на принципиальную проблему: дальнейшее изменение структуры в пользу облигаторного перестрахования несёт «колоссальные финансовые риски для рынка страхования/перестрахования и в целом невозможно без обеспечения максимальной прозрачности передаваемого портфеля» (Обзор РНПК, 2026). При этом рынок движется именно в эту сторону — концентрация крупных рисков в облигаторных программах нарастает, цена риска

определяется страховщиками, несущими незначительную его долю, а перестраховщик с наибольшим риском участвует в ценообразовании лишь косвенно.

Операционная уязвимость

РНПК и страховщики пока ещё вне «белых списков» Минцифры: при шатдауне мобильного интернета расчёты со ~130 cedентами автоматически блокируются. О наличии геораспределённой ИТ-инфраструктуры (минимум 3 ЦОД) информация отсутствует. О существовании Протокола автономной работы без ИТ-систем неизвестно.

ВЫВОД: *РНПК входит в период максимальных рисков в состоянии максимальной концентрации и минимальной защиты. Беспрецедентный рост облигаторной кумуляции, убыточность крупнейших программ, вопрос по финансовому зонтику ЦБ и отсутствие ретроцессионного покрытия образуют систему, готовую к срабатыванию при следующей серии крупных убытков.*

Комбинация трансформационных рисков: текущее состояние

Угроза военной эскалации

Переход военной угрозы со стороны НАТО в «горячую» фазу закреплён в официальных военных доктринах ведущих членов НАТО⁶. Намеченная агрессия будет реализовываться на основании концепции «спящего НАТО/ dormant NATO»⁷, продвигаемой публично, как минимум, в течение ряда лет. В соответствии с этой концепцией непосредственно воевать против России должны европейские страны

НАТО, а США будут снабжать их вооружением и спутниковой информацией. То, что наблюдается в настоящее время внутри НАТО (якобы «раскол» между США и ЕС) – это всего лишь презентация для «электората» давно намеченного плана. Горизонт начала прямого участия европейских членов НАТО: 2028–2030 гг.

Разрывы страхового покрытия: авиационное страхование — 95%, кибер-страхование — 85%, имущество промышленности — 70%. При реализации военного убытка масштаба объекта критической инфраструктуры (НПЗ, ТЭС) ни у РНПК, ни у рынка в целом нет ни ёмкости, ни капитала для его покрытия.

Киберпандемия и шатдауны

Широкомасштабные отключения интернета, о котором предупреждали руководители давосского Всемирного экономического форума в 2021 г., утверждая, что последствия киберпандемии будут, «значительно более серьёзными, чем от ковида»⁸ и об угрозе которого регулярно предупреждалось ещё, как минимум, с начала 2021 г. (А. Лайков. «Страхование: назад в будущее». 12 января 2021 г.⁹) стали повседневной реальностью (5 лет, по «традиции», индустрией упущено).

По данным проекта «На связи» (nasviazy.ru) — независимого мониторинга интернет-отключений в России — за 2025 год в стране зафиксировано свыше 11 900 шатдаунов мобильного интернета. Москва: более 199 дней шатдаунов в 2025 г. (источник: nasviazy.ru, ежемесячные отчёты 2025 г.).¹⁰

Совокупный ущерб для российской экономики от отключений и замедлений интернета в 2025 году мог составить около \$11,9 млрд (более 1 трлн.руб.), что делает Россию крупнейшей из пострадавших от

экономических потерь от интернет-шатаунов в мире. В 2025 году в России было зафиксировано в общей сложности 37,1 тыс. часов отключений, замедлений и ограничений доступа к сети. В результате под ограничения попали порядка 146 млн человек. По этому показателю Россия значительно опередила другие государства.¹¹

При этом, ни одна страховая компания, ни РНПК, ни страховые брокеры пока не включены в «белые списки» Минцифры: при шатауне все онлайн-функции (личные кабинеты, е-ОСАГО, расчёты с РНПК, подача убытков) полностью недоступны.

Денежный навес и ЦВЦБ

С 2014 г. денежная масса РФ выросла в 5 раз (источник: данные ЦБ РФ по агрегату М2, 2014–2025 гг.; против 4-кратного роста в СССР за все годы 2МВ, после которой денежный «навес» был ликвидирован реформой 1947 г.).¹²

По данным К.В. Андросова, члена Общественного совета при Росстате и бывшего заместителя министра экономического развития, выступавшего на Российском экономическом форуме (РЭФ, 2024–2025 гг.), на счетах и депозитах физических лиц в российских банках сосредоточено около 67 трлн руб. — «за всю современную историю России такой цифры не было никогда». Оценка наличных рублей вне банковской системы: порядка 17 трлн руб. (источник: расчёты на основе данных ЦБ РФ о наличных деньгах в обращении и депозитной базе). Объём наличной иностранной валюты на руках у граждан — свыше 92 млрд долл. (источник: оценки ЦБ РФ и Минфина РФ, 2024–2025 гг.; совокупный рублёвый эквивалент по среднему курсу — свыше 8 трлн руб.).¹³¹⁴

В реальных условиях современной российской экономики это генерирует угрозу инфляционного шока.

Введение цифрового рубля с 01.09.2026 (источник: Федеральный закон № 339-ФЗ от 24.07.2023 «О цифровом рубле»; пилотный проект ЦБ РФ с участием 13 банков запущен в 2023 г.) — инструмент управления банковской частью навеса. Одновременно это ставит под угрозу инвестиционную бизнес-модель российских страховщиков.¹⁵

Угроза коллапса источника инвестиционных доходов страхового бизнеса

На современном этапе основной источник прибыли страховщиков — не андеррайтинг, а инвестиционный доход.

Например, по данным публичной отчетности компаний: Ингосстрах (МСФО, 2024) — инвестиционный доход ₽24,5 млрд при чистой прибыли ₽28,6 млрд (86% прибыли). «Ренессанс Страхование» (МСФО, первое полугодие 2025 г.) — инвестиционный доход ₽13 млрд при чистой прибыли ₽11 млрд (андеррайтинг убыточен).¹⁶

Совокупная чистая прибыль всего рынка в 2025 г. составила ₽502,3 млрд (+8,5% г/г) против ₽462,8 млрд в 2024 г. При этом, по оценкам автора, инфляция в секторе «финансы и страхование» составила в 2025 г. не менее 11%, что следовало учитывать при оценке динамики. Напомним также, что по данным официальной статистики инфляция в данном секторе составляла 23,4% в 2024 г.¹⁷ и 22% в 2023 г.¹⁸

Основной источник роста прибыли страховщиков — инвестиционные и финансовые доходы, прежде всего процентные доходы на фоне наращивания доли облигаций в портфеле страховщиков (до 46,4% активов на 31.12.2025, +11,3 п.п. г/г). Результаты от страховой деятельности в 2025 г. при этом снизились

(источник: Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков за IV квартал 2025 года, ЦБ РФ, 2026). Рентабельность активов — 7,9% (ROA), рентабельность капитала — 27% (ROE).¹⁹ При снижении ключевой ставки с 21% до 16% в 2025 г. и далее, а тем более при введении цифрового рубля с 01.09.2026, основанная на инвестиционных доходах бизнес-модель испытывает нарастающее давление. Техническая убыточность рынка может обнажиться немедленно при дальнейшем снижении ключевой ставки и/или широкомасштабном введении ЦВЦБ.

ВЫВОД: *Все четыре риска действуют не изолированно, а синергетически: военная эскалация генерирует убытки, кибератака лишает систему операционной способности и также приносит убытки, пандемия бьёт по главной производительной силе страхования – по персоналу, ЦВЦБ воздействует на бизнес-модель. Каждый риск усиливает остальные. Это -произведение рисков, а не их сумма.*

Глобальный контекст: архитектура единого реестра

Описанные процессы реализуются не в вакууме. Они являются элементами управляемого перехода к новой глобальной финансовой архитектуре, которую БМР строит с 2019 года через систему проектов своего Инновационного хаба.²⁰ **Суть архитектуры: единая программируемая платформа, на которой классифицируются риски, идентифицируются участники, отслеживаются транзакции, проверяется соответствие стандартам и автоматически проводятся или блокируются платежи.**

Ключевой элемент для страхования — проект Rosalind (тройной замок): платёж может быть осуществлён только при одновременном согласии центрального банка, коммерческого банка и соблюдения условия соответствия требованиям комплаенса²¹. Частный страховщик не контролирует ни один из этих ключей самостоятельно. Де-факто он из самостоятельного коммерческого актора превращается в агента ЦБ, который, в свою очередь, из мегарегулятора превращается в «мегауправлятора».

Россия уже находится в этой инфраструктуре: ЦБ РФ — входит в периметр БМР, цифровой рубль с 01.09.2026 — реализация глобального ЦВЦБ-стандарта.

Переход происходит через «восточный вход» (mBridge, BRICS Bridge), но это тот же реестр, продвигаемый БМР, с теми же архитектурными последствиями.²²

Комбинация рисков: производство, а не сумма

Настоящий материал рассматривает военную эскалацию, киберпандемию и медицинскую пандемию как угрозы, каждая из которых серьёзна сама по себе. Однако это методологически неполный подход. Современная военная доктрина ведущих стран НАТО (Multi-Domain Operations, США; Integrated Operating Concept, Великобритания)²³ предусматривает одновременное поражение противника в кибернетическом, информационном, экономическом и кинетическом сегментах. Для российского страхования и перестрахования «чёрный лебедь» — это не изолированная кибератака и не отдельное военное столкновение, а координированный многосторонний удар.

В комплексном сценарии каждый элемент усиливает разрушительное воздействие остальных — это произведение рисков, а не их сумма. Кибератака уничтожает ИТ-системы страховщиков (потеря реестров полисов, расчётных систем); одновременный военный конфликт генерирует массовые обращения за выплатами, которые исполнить невозможно, — нет данных, нет связи. Пандемия лишает страховщика персонала: агенты болеют, эвакуируются, мобилизуются. Итог тройного удара — техническая неплатёжеспособность всего страхового сектора: при потере 30–60% стоимости совокупного инвестиционного портфеля (~₽2,65 трлн облигации + ₽1,45 трлн депозиты) убыток от переоценки достигает ₽1,2–2,5 трлн, что превышает совокупный капитал сектора (~₽1,2 трлн).

Меры антихрупкости, привязанные к функционированию рублёвой финансовой системы (cat bonds, катастрофические пулы, требования к капиталу), в комплексном сценарии бессмысленны — они работают лишь при «мирных» локальных катастрофах. В условиях тройного удара антихрупкость обеспечивается тремя элементами, не зависящими от электричества, интернета и рубля: востребованные физические ресурсы, офлайн-данные, люди со знанием клиентской базы.

Риски алгоритмического управления: предупреждение The Economist и дефолт BlackRock

Концентрация глобального финансового управления в едином алгоритме сама по себе является источником системной хрупкости. Ещё в 2013 году The Economist предупредил об опасности платформы ALADDIN (Asset, Liability, Debt and Derivative Investment Network) компании BlackRock — крупнейшего в мире управляющего активами: к тому моменту ALADDIN управлял ~\$15 трлн (около 7% всех мировых финансовых активов в \$225 трлн). Ключевое предупреждение журнала

²⁴ : «если столь значительными деньгами управляют люди, использующие одни и те же инструменты, они могут быть предрасположены к одним и тем же ошибкам» — точная аналогия с тем, как в 2007–2008 гг. банки массово инвестировали в ипотечные деривативы, веря одним и тем же рейтингам.

Предупреждение оказалось пророческим: в марте 2026 года, на фоне агрессии США/Израиля против Ирана, BlackRock был вынужден заблокировать погашения в своём флагманском фонде частного кредитования HLEND (HPS Corporate Lending Fund, \$26 млрд). Инвесторы запросили выход на уровне 9,3% активов (\$1,2 млрд), однако компания ограничила выплаты квартальным лимитом в 5% (\$620 млн). Акции BlackRock упали на 6,7% за один день. Это был первый случай срабатывания механизма ограничения погашений в истории фонда — прямое следствие «чёрного лебедя», которого ALADDIN не предсказал и не заложил в свои монте-карло-симуляции.

По оценкам Reuters, паника инвесторов объяснялась тремя одновременными факторами: геополитическая неопределённость, связанная с расширением конфликта на Ближнем Востоке; риски дефолтов в портфеле (19% HLEND сосредоточено в software-компаниях, переживающих обвал из-за AI-конкуренции и роста цен на энергоносители), и данные по занятости США, которые оказались хуже ожиданий. Ни один из этих факторов не был изолированным — вместе они образовали именно то «произведение рисков», от которого не защищает ни один алгоритм.²⁵

Вывод для российского рынка: система, построенная на алгоритме — это система с единой точкой отказа. Алгоритм не заменяет суждение; он лишь структурирует путь к одинаковым ошибкам.

Уроки Berkshire Hathaway и Munich Re

Зарубежный опыт демонстрирует примеры реальных условий обеспечения антихрупкости (antifragility) в перестраховании. И эти условия формируются не «уникальными стратегиями», а через доступ избранных бизнес-структур к ресурсам государства и «хозяев денег».

Механизм антихрупкости Berkshire Hathaway встроен в структуру системы, которая не является ни тайной, ни конспирологической конструкцией — она наблюдаема и верифицируема.

Её природу точно описал миллиардер Чамат Палихапития (Chamath Palihapitiya) — венчурный инвестор с документированным доступом во внутренние круги западного финансового истеблишмента — в публичном выступлении на Stanford Graduate School of Business: «Есть около 150 человек, которые управляют миром. Все, кто идёт в политику, — куклы. Эти 150 — все мужчины — контролируют большинство важных активов и потоки денег. Это не технологические предприниматели. Когда ты попадаешь за занавес и видишь, как этот мир работает, ты понимаешь, что система несправедливо выстроена в их пользу и в пользу их потомства»²⁶.

У.Баффет и Berkshire Hathaway — назначенные видимые представители этого круга: публично легитимные, рыночно безупречные, выполняющие функцию стабилизатора в момент, когда система входит в опасную зону. Именно поэтому мейнстримные аналитики — без всякой конспирологии — сами называли Berkshire Hathaway “кредитором последней инстанции” для финансовой системы²⁷.

Вспомним, в частности, роль Berkshire Hathaway в спасении Lloyd's , который был буквально раздавлен долгами, образовавшимися в результате мошеннических «лучших практик» тех, кто управлял синдикатами, когда в 2009 году компания Equitas, на которую были

переведены соответствующие обязательства Lloyd's, была поглощена Berkshire Hathaway. Тогда Уоррен Баффет взял на Berkshire Hathaway окончательный хвост асбестовых обязательств в обмен на ограниченную премию. Совокупный объём выплаченных убытков из Equitas к моменту закрытия оценивался примерно в \$20 млрд.²⁸

Механизм действия был синхронизирован с государственным ресурсом: помимо подпитки от компании У.Баффета, Equitas имел государственные гарантии. В свою очередь, при своём спасении от последствий непрофессионального инвестирования в ипотечные обязательства Goldman Sachs получил инвестицию Berkshire Hathaway 23 сентября 2008 г.²⁹, а средства TARP Казначейства США (\$10 млрд) 28 октября 2008 г. — через пять недель. При спасении Bank of America — аналогичная схема была применена в 2011 г.³⁰

Частный капитал Berkshire Hathaway и государственный ресурс Казначейства действовали как два звена одной операции стабилизации — при этом Berkshire Hathaway входила на условиях принципиально более выгодных, чем у государства (10% дивиденд против 5% по TARP). Это структурная рента за выполнение системной функции, а не результат случайного рыночного везения.

Ночной звонок У.Баффета министру финансов Г.Полсону в октябре 2008 г. с предложением по стабилизации системы фиксирует «неформальный» властный формат этих отношений точнее любой теории³¹.

Страховые резервы Berkshire Hathaway в \$176 млрд — бесплатный левэридж страхового бизнеса — и \$373,3 млрд денежных резервов (пик — \$381,7 млрд, III кв. 2025 г.), накопленных через методичную продажу акций в период перегретого рынка 2022–2024 гг. (\$172,9 млрд нетто-продаж за три года), завершают картину: роль назначенного

стабилизатора требует предзаготовленного ресурса, концентрируемого заблаговременно — в ожидании “жирных подач” (fat pitches, формулировка самого У.Баффета на годовом собрании акционеров, 2025 г.)³².

В 2026 году, при падении S&P 500 на 11%, Berkshire Hathaway показала рост акций на 12% — спред в 23 процентных пункта: прямое следствие структурной позиции назначенного агента стабилизации, а не якобы «уникального таланта» отдельного инвестора³³.

Это дополняется «антихрупкой» стратегией: в 2025 году компания сознательно сократила участие в имущественном перестраховании при снижении ставок (штанговая стратегия: отказ от среднерискового/среднедоходного бизнеса в пользу консервативных позиций или ультравысокодоходных возможностей). Чистая прибыль от андеррайтинга за 9 месяцев 2025 г. — \$5,7 млрд.³⁴

Munich Re — пример компании, которая сохранила устойчивость при прямой внешней поддержке, попав, как очевидно, при этом под контроль тех, кто её спас. После Второй мировой войны Munich Re восстановилась исключительно благодаря внешнему политическому решению (план Маршалла, западногерманское «экономическое чудо») и массированному внешнему финансированию — а не благодаря внутренним антихрупким механизмам.

Применительно к России: у российского перестрахования нет ни представителей глобальных финансовых кланов в руководстве (как у Berkshire Hathaway), ни Плана Маршалла (как у Munich Re).

Антихрупкость должна строиться, прежде всего, на внутренних ресурсах: золотые резервы ЦБ (~2 330 т, хранятся физически на территории РФ)³⁵, андеррайтинговая экспертиза (нематериальный

актив, не подверженный санкциям), страховые брокеры/агентская сеть страховщиков как институт доверия (антихрупкий канал в отличие от хрупких онлайн-сервисов).

Эскапизм как системная болезнь

Фундаментальный диагноз российского страхового рынка: бегство от реальности (эскапизм) является не отклонением, а доминирующим свойством современного российского страхового бизнеса³⁶.

Основатель и многолетний бессменный руководитель второй по величине в мире инвестиционной компании Vanguard Дж. Богл («Не верьте цифрам»)³⁷ доказал, что у компаний, котирующихся на глобальном финансовом рынке, корреляция между корпоративной прибылью после налогов и ВВП за 100 лет составляет 98%. Применительно к российскому страховому рынку это означает, что рост страхового рынка на 62,8% при росте ВВП 2,8% — аномалия, объясняемая бухгалтерскими трюками (многократный учёт пролонгируемых 3-месячных полисов), а не реальным ростом отрасли.³⁸ Подобной практике на глобальных рынках посвятил свою последнюю книгу выдающийся экономист современности — Дж.К.Гэлбрейт («Экономика невинного обмана»)³⁹

Следует разграничивать два типа участников страхового рынка: «полупроводники» (это те, у кого ум заменяется хитростью, а, как известно, «хитрость — половина ума») — квазирыночные структуры, живущие на административной ренте (вменённое страхование, аффилированные каналы, «административный ресурс»), — и «маркетмейкеры», создающие реальную добавленную стоимость через агентские сети и отношения с новыми для рынка клиентами. В комплексном кризисном сценарии выживают только маркетмейкеры. Выявление «полупроводников» и форензик-расследование

злонамеренных практик — не этическая задача, а условие выживания компаний в условиях реализации трансформационных рисков⁴⁰.

3. АДАПТАЦИЯ СТРАХОВОГО БИЗНЕСА К УСЛОВИЯМ ТРАНСФОРМАЦИИ (горизонт: 0–36 месяцев)

Ключевая задача для страхового бизнеса: сохранить три актива, которые имеют ценность в посткризисной системе. **Всё остальное — инвестиционные портфели, ИТ-системы, ИСЖ/НСЖ-портфели, иллюзия «стабильного роста» — либо исчезнет само, либо должно быть упорядоченно свёрнуто. Три актива выживания: производительные силы страховщиков (сеть взаимодействия с клиентской базой: брокеры, агенты), офлайн-данные, репутация «платим в кризис».**

Выжить в кризисе — значит иметь возможность платить по обязательствам тогда, когда большинство конкурентов не платят. Это единственное конкурентное преимущество, конвертируемое в будущую позицию в формируемой через кризис/форс-мажор посткризисной системе. Для этого нужно одно: ликвидность в активах, не зависящих от рублёвой финансовой системы.

Блок А. Финансовая защита

А.1. Реструктуризация инвестиционного портфеля

По итогам 2025 г. структура портфелей страховщиков претерпела существенные изменения: доля облигаций выросла до 46,4% активов (+11,3 п.п. г/г), доля депозитов сократилась до 25,4% (-2,6 п.п. г/г). Рост облигационной позиции происходил под влиянием ожиданий смягчения денежно-кредитной политики — ключевая ставка снижена дважды в IV квартале 2025 г., до 16%. Страховщики активно наращивали как ОФЗ (нетто-покупки в 2,5 раза к/к в IV квартале), так и корпоративные облигации при размещении — преимущественно нефтегаз, транспорт, ретейл. Логика рыночная: зафиксировать высокие ставки в портфеле «до погашения» и/или получить доход от переоценки при дальнейшем снижении ключевой ставки. Направление — верное. Однако ключевой вопрос остаётся без ответа: какова дюрация сложившегося облигационного портфеля? Если портфель сформирован преимущественно из длинных бумаг (свыше 3 лет), он несёт ту же кризисную уязвимость, что и ранее, только при более высокой концентрации: при военной эскалации и/или системном монетарном шоке ключевая ставка способна вернуться к 21% и выше (прецедент — март 2022 г.). В этом сценарии портфель с 46,4% в длинных облигациях теряет 35–50% рыночной стоимости, рынок замораживается, а депозитная подушка в 25,4% уже значительно меньше, чем годом ранее.⁴¹

С точки зрения понимания реальных угроз рынку положительная оценка роста долгосрочных вложений страховщиков, прозвучавшая от представителя одного из рейтинговых агентств, не может не вызывать недоумения.

Необходимо:

- Провести немедленный аудит дюрации облигационного портфеля. Доля бумаг со сроком погашения свыше 3 лет — не

более 15% совокупных активов: именно эта позиция при ставке 21%+ создаёт катастрофический mark-to-market убыток и замораживание ликвидности. При текущей ставке 16% (и ожидаемом дальнейшем снижении) частичный переход из длинных бумаг в ОФЗ с плавающим купоном (ОФЗ-ПК) и корпоративные облигации с дюрацией ≤ 18 месяцев осуществляется с минимальными ценовыми потерями — сделать это сейчас значительно дешевле, чем в условиях кризисного шока

- Сформировать резерв наличной ликвидности на счетах ЦБ в объеме 3–6 месяцев нормального объема выплат. Например, для РНПК — ₽18–36 млрд
- Перевести 20–30% резервов в реальные ликвидные неденежные активы. Это «штанговая стратегия» по Н. Талебу⁴²: 70–80% в максимально безопасных краткосрочных инструментах + 20–30% в активах, не коррелированных с денежной системой (физическое золото? Алкоголь? Продукты питания? Сигареты? Критически важные лекарства? Топливо для автомобилей? и т.п.).
- Ввести внутренний лимит управления активами: совокупная позиция в облигациях с дюрацией свыше 3 лет — не более 15% активов. При дальнейшем снижении ставки наращивать облигационный портфель только через ОФЗ-ПК и бумаги с дюрацией ≤ 18 мес.: длинная дюрация в кризисном сценарии полностью нейтрализует выгоду от предшествующего снижения ставки и превращает «правильную» ставочную стратегию в источник кризисного банкротства

А.2. Немедленный стресс-тест

Провести стресс-тест по трём обязательным сценариям:

- Ключевая ставка снижается до 10% или ниже → какова реальная страховая маржа без инвестиционного дохода? Какова доля бизнеса, которая остаётся прибыльной?
- ЦВЦБ с ограниченным инвестиционным инструментарием и свойством «таяния» → какова технически реальная убыточность портфеля без инвестиционного субсидирования страховой маржи?
- Ключевая ставка возвращается к 21%+ (военный/системный шок) при текущей доле облигаций 46,4% — какова расчётная потеря рыночной стоимости портфеля при средней дюрации 3 и 5 лет? При каком составе портфеля компания сохраняет платёжеспособность без реализации активов? Это третий и наиболее срочный сценарий: рынок только что сформировал крупнейшую в истории облигационную позицию, не пройдя кризисного теста

Результаты стресс-теста определяют, сколько реально стоит компания и какие линии бизнеса следует развивать, а какие — упорядоченно сокращать. Предварительная оценка по сценарию 3 — ключевому с учётом структуры портфеля на конец 2025 г. (облигации 46,4% активов) — приведена ниже.

Потери стоимости облигационного портфеля при комбинированных рисках (оценка)

- Сценарий А (умеренный, +300 б.п. → 19%): потери облигационного портфеля −10,4%, активов −4,8%, капитала −16,4% (≈ Р327 млрд). Управляемо при наличии ликвидного резерва.

- Сценарий Б (острый, аналог марта 2022, +500 б.п. → 21%): потери портфеля −20,7%, активов −9,6%, капитала −32,7% (≈ Р654 млрд). Болезненно, но не фатально при наличии запаса платёжеспособности.
- Сценарий В (системный, три риска одновременно, +900 б.п. → 25% + ликвидационный дисконт): потери портфеля −51%, активов −23,7%, капитала −80,6% (≈ Р1,61 трлн). Порог системной несостоятельности — у большинства страховщиков регуляторные нормативы нарушены. Этот сценарий является прямым следствием одновременной реализации войны, кибератаки на финансовую инфраструктуру и медицинской пандемии: кибератака превращает теоретические mark-to-market потери в реальные, поскольку всплеск страховых выплат требует немедленной продажи активов в замороженном рынке.
- Сценарий Г (катастрофический, +1050 б.п. → аналог ночи 28 февраля 2022 г. + полная заморозка рынка + дефолты): потери портфеля −65%+, потери активов −30%+, капитал полностью уничтожен. Рыночное банкротство отрасли.

Из этих оценок вытекают три прикладных вывода. Первый: лимит $\leq 15\%$ активов в облигациях с дюрацией свыше 3 лет — не перестраховка, а математически необходимый буфер: именно позиция в длинных бумагах переводит управляемый сценарий Б в катастрофический сценарий В при том же ставочном шоке. Второй: офлайн-ядро данных и протокол автономных действий с РНПК (Блок Б) — финансовые, а не только операционные меры: они позволяют отложить принудительную ликвидацию активов до размораживания рынка, то есть избежать ликвидационного дисконта 15–30%, который отличает сценарий В от сценария Б. Третий: для РНПК сценарий В

означает одновременный удар по капиталу с двух сторон — катастрофический страховой убыток (война, промышленные объекты) совпадает по времени с катастрофическим инвестиционным убытком (портфель 46,4% при ставке 25%+). Никакого буфера между этими двумя ударами у РНПК нет.

А.3. Прекращение наращивания ИСЖ/НСЖ

Продукты инвестиционного и накопительного страхования жизни — депозитные суррогаты под страховой лицензией. По итогам 2025 г. доля ИСЖ и НСЖ в совокупных взносах достигла 54% рынка (объём взносов Р2,2 трлн). ИСЖ продемонстрировало взрывной рост (+81,6% г/г, до Р911,5 млрд) прежде всего за счёт активного продвижения страховщиками, тогда как НСЖ снизилось (–15,8% г/г, до Р1,2 трлн) после исчезновения налогового арбитража 2024 г. Накопленные регуляторные резервы по страхованию жизни — Р2,2 трлн. Накопленные обязательства по ИСЖ/НСЖ при введении ЦВЦБ, которая обладает свойством-функцией «таяния», невозможно исполнить в реальных ценах. Продолжение продаж этих продуктов — накопление токсичных обязательств. Упорядоченное прекращение продаж ИСЖ/НСЖ и постепенное замещение их реальными страховыми продуктами должно быть осуществлено до начала кризиса (источник информации о доле и динамике ИСЖ/НСЖ: Обзор ЦБ РФ, IV квартал 2025).⁴³

Блок Б. Операционная защита

Б.1. Офлайн-ядро данных

Единственный информационный актив, переживающий комплексный кризис — это данные на физически изолированных носителях, недоступных для кибератаки и не зависящих от электросети.

- Создать полную копию реестра действующих полисов, актуарных данных и расчётов с РНПК на зашифрованных физических носителях (SSD с воздушным зазором)
- Минимум 3 географически разнесённых точки хранения на расстоянии не менее 500 км друг от друга
- Еженедельное обновление; процедура верификации целостности данных при каждом обновлении
- Бумажный реестр крупнейших договоров (топ-500 по размеру обязательств) с актуализацией ежеквартально
- Для РНПК: бумажные выписки о действующих договорах перестрахования для каждого из ~130 цедентов

Стоимость: Р10–30 млн на компанию. Окупаемость: мгновенная при реализации любого кризисного сценария.

Б.2. Протокол автоматического реагирования на кризис (по типу советской системы ответного ядерного удара «Периметр» или, «по-западному», - «Мёртвая рука»)

Разработать и подписать с РНПК протокол автономных действий при полной потере связи и ИТ-систем. Протокол должен работать без интернета, без электронной подписи, без банковских систем — только на основании бумажных документов, заверенных до кризиса.

- Автоматическая пролонгация всех действующих договоров перестрахования на период кризиса
- Предусмотренные лимиты авансовых выплат без подтверждения бордеро

- Порядок последующей сверки при восстановлении связи
- Телефонный (не IP) канал связи между РНПК и каждым из cedентов как основной при кризисе
- Для РНПК: приоритизация cedентов — категоризация ~130 партнёров по операционной устойчивости; приоритет выплатам тем, кто выживет и восстановит поток премий

Б.3. Децентрализованная операционная структура

Каждый региональный филиал должен быть способен работать полностью автономно не менее 90 дней при отсутствии связи с центром.

- Локальный сервер с данными по портфелю филиала (изолированный, без интернет-соединения)
- Бумажные формы полисов и актов урегулирования убытков, подписанные заблаговременно
- Наличный резерв для выплат физическим лицам (3-месячный операционный запас)
- Дизель-генератор с запасом топлива на 30 суток; Источники бесперебойного питания (ИБП) для серверного оборудования
- Средства радиосвязи (УКВ) для координации с центром при отсутствии сотовой и интернет-связи

Б.4. «Теневой состав» ключевого персонала

- Для каждой критической функции (урегулирование крупных убытков, расчёты с РНПК, управление ликвидностью, юридическое сопровождение) — минимум 3 человека, каждый способен выполнять функцию автономно

- Географическое рассредоточение: не более одного носителя критической компетенции в одном офисе
- Документирование всех процедур в бумажном виде; обновление при каждом значимом изменении
- Список агентов с указанием клиентского портфеля и контактов — стратегический актив с защитой уровня финансовых данных

Блок В. Связь и кибербезопасность

В.1. Многоканальность связи

- Установить проводной оптический интернет во все офисы — мобильный только как резервный
- VSAT-терминал (спутниковая связь) в головном офисе и в 3–5 ключевых региональных хабах. Работает при полном отключении мобильной сети. Стоимость: Р0,5–1,5 млн на точку
- Для РНПК: выделенный зашифрованный VSAT-канал к ЦБ РФ как резервный управленческий контур
- Корпоративная УКВ-радиосвязь между офисами — без интернета и сотовой сети
- «Цифровой детокс-тест»: плановое 8-часовое отключение корпоративного интернета с проверкой, что работает, что нет — реестр уязвимостей для устранения

В.2. Включение в «белые списки» Минцифры

На момент подготовки данного материала неизвестно о том, включены ли страховые компании и РНПК в «белые списки» разрешённых сервисов при отключении мобильного интернета.

Страховые брокеры пока не включены. При 199 днях отключений в Москве в 2025 г. это означает систематическую недоступность страховых сервисов для клиентов.

- Сообщество инициировало обращение в Минцифры России о включении страховщиков и РНПК в «белые списки» — обоснование: ОСАГО является обязательной услугой, страхование — элементом финансовой инфраструктуры
- Для РНПК — отдельное обращение через ЦБ РФ: РНПК как системообразующий перестраховщик должна иметь статус, аналогичный банковской инфраструктуре
- SMS как резервный канал для ключевых операций: подтверждение убытков, связь с агентами — SMS работает при отключениях

Блок Г. Кадровый аудит и форензик

Г.1. Форензик-расследование

Экстремальные условия кризиса с максимальной концентрацией рисков и минимальным внешним надзором создают благоприятную среду для злонамеренных практик в ущерб интересам компании. Форензик-расследование должно быть проведено немедленно.

- Выявление фактов злоупотреблений: необоснованных расходов (в том числе и прежде всего, «на кибербезопасность» и «на ИИ»), аффилированных сделок, искусственного завышения/занижения резервов
- Аудит практики урегулирования убытков: соответствия фактических выплат договорным условиям

- Проверка схем ИСЖ/НСЖ: нет ли в накопленном портфеле скрытых обязательств, не отражённых в отчётности

Г.2. Кадровый аудит

Доминирование менеджмента, ориентированного на краткосрочную личную выгоду — фундаментальная причина, по которой стратегические угрозы системно игнорируются. Избавление собственников бизнеса от таких менеджеров — не этическая задача, а условие выживания компаний.

- Идентификация менеджеров, неспособных к системному анализу стратегических рисков и горизонту планирования за пределами квартала
- Приоритет «маркетмейкерам»: тем, кто создаёт реальную ценность (агентская сеть, клиентские отношения), а не «полупроводникам», извлекающим административную ренту из своего доступа к ресурсам компании под видом решения якобы актуальных задач
- Привязка KPI к показателям стратегической устойчивости (например, вклад в развитие клиентской базы)

Блок Д. Тарифная и договорная политика

Д.1. Военный сбор и катастрофический резерв

- Ввести обязательный военный сбор 2–3% от премий — для формирования будущего резерва покрытия военных рисков

- Сформировать обязательный катастрофический резерв не менее 10% от годового объёма премий в обособленном банковском счёте, недоступном для оперативного использования
- Провести стресс-тест страхового портфеля по военному сценарию: моделирование убытка от удара по ТЭС или НПЗ — определить реальный размер непокрытого риска

Д.2. Инфляционные и ЦВЦБ-оговорки

- Включить в долгосрочные договоры страхования инфляционные корректировочные оговорки: автоматическая переоценка страховых сумм при превышении отраслевой инфляцией (и инфляцией страховых сумм) порогового значения
- Порядок исполнения обязательств при переходе на ЦВЦБ или при проведении денежной реформы
- Для договоров перестрахования: индексные оговорки, привязывающие лимиты и премии к «страховой» инфляции; пересмотр условий каждые 6 месяцев
- Пересмотреть актуарные предположения: текущие модели недооценивают риск страховой инфляции при «разморозке» денежного навеса

Блок Е. Суверенный механизм покрытия военных рисков

Частные механизмы покрытия военных рисков нежизнеспособны в современных российских условиях. Максимальная ёмкость отраслевого пула — около ₽2 млрд при возможном убытке от удара по одному

объекту критической инфраструктуры в \$50–150 млрд. Разрыв — два порядка.

Единственное реалистичное решение — Федеральный закон о компенсации военных рисков по модели TRIA (Terrorism Risk Insurance Act, США, 2002)⁴⁴. Структура защиты:

- Линия 1 (страховщик): нетто-удержание + военный сбор 2–3% от премий + катастрофический резерв $\geq 10\%$. Чёткие военные исключения в договорах
- Линия 2 (РНПК): обязательная цессия в полном объёме с привлечением средств гарантийного фонда при убытке выше порогового значения.
- Линия 3 (гарантия ЦБ РФ): привлечение средств гарантийного фонда
- Линия 4: бюджетное финансирование, активируемое соответствующим нормативным актом государства. Финансирование: бюджетные ассигнования (эмиссионное финансирование) + ретроспективный сбор с отрасли

Задача страхового сообщества — инициировать разработку закона немедленно.

Аргумент для государства: смоделировать убыток от удара по ТЭС или НПЗ и показать реальный размер незащищённого риска критической инфраструктуры. Без этого расчёта законодатель не осознаёт масштаб проблемы.

4. ИНТЕГРАЦИЯ В СИСТЕМУ, УПРАВЛЯЕМУЮ АЛГОРИТМОМ (горизонт: 2–5 лет)

Этот этап предполагает принципиально иную логику действий. Если первый этап — защита существующего бизнеса в пока ещё существующей системе, то второй — занятие новой позиции в системе, которая придёт на смену нынешней.

Ключевое понимание: страховой бизнес как коммерческая деятельность в его нынешней форме в посткризисной архитектуре единого реестра не имеет перспектив. Но функция страхования сохраняется, и для её исполнения платформе потребуются уполномоченные операторы.

Стать агентом платформы. Окно возможностей открыто сейчас и закроется после кризиса, когда «мегауправлятор» само определит архитектуру и участников.

Понимание посткризисной страховой системы.

Что заменит частный страховой бизнес?

В архитектуре единого реестра страховая функция будет выполняться иначе, чем сегодня:

- Оценка риска: ИИ + спутниковые данные + Интернет вещей (IoT-сенсоры) + медицинские данные через цифровую идентификацию → тарификация алгоритмом в реальном времени
- Урегулирование убытков: параметрические триггеры + тройной замок Rosalind → автоматическая выплата без лосс-аджастера
- Накопление резервов: смарт-контракт на платформе → страховая компания как хранилище денег страхователей не нужна
- Контроль соответствия: ISO 20022 + Mandala → каждая транзакция классифицирована и проверена автоматически

Три сегмента страхового бизнеса с разными судьбами

Розничный сегмент (~60% рынка): поглощение ЦВЦБ-платформой.

ОСАГО → обязательный сбор через цифровой рубль, автоматическая выплата. ДМС → слой поверх ОМС на ЦВЦБ-идентификации. Имущество физлиц → токенизированный реестр собственности. Частные страховщики → технические агенты без ценовой политики.

Корпоративный сегмент (~30% рынка): вытеснение через прямое замещение.

Госкорпорации → прямое госстрахование через РНПК-фонд (в который будет трансформирована РНПК). Крупный бизнес → кэптивны токенизированные резервы. Средний бизнес → отраслевые взаимные фонды (ОВС) на блокчейне.

Нишевой сегмент (~10% рынка): поле выживания частного страховщика.

Уникальные и сложные промышленные и коммерческие риски без алгоритмической базы. Политические и репутационные риски. Риски вне единого реестра. Активы, намеренно выведенные из платформы.

Позиционирование РНПК в посткризисной системе

Трансформация миссии РНПК – РНПК-фонд

В нынешней форме РНПК — перестраховщик последней инстанции в условиях санкций. В посткризисной системе РНПК имеет возможность стать основным оператором страховой функции в ЦВЦБ-архитектуре — при условии правильного позиционирования.

- РНПК как администратор суверенного страхового фонда: агрегирование обязательных сборов (военный сбор, ОСАГО,

ОМС-надстройки) в единый резервный фонд на ЦВЦБ-платформе

- РНПК как верификационный центр: оценка рисков критической инфраструктуры для их корректной загрузки в алгоритм платформы — неавтоматизируемая функция
- РНПК как оператор трансграничного перестрахования в дружественных юрисдикциях — канал международного распределения рисков при сохранении санкционного режима
- РНПК как первый уполномоченный оператор «тройного замка» для корпоративного страхования: при наличии ЦВЦБ-инфраструктуры РНПК может занять позицию второго ключа (вместо коммерческого банка) в схеме расчётов

Требования к инфраструктуре РНПК для посткризисной роли

- Геораспределённые ЦОД: минимум 3 площадки (Москва + 2 региона на расстоянии >500 км), синхронная репликация, время восстановления (RTO) <4 часов при уничтожении основного ЦОД
- Критические данные о резервах и обязательствах в физически изолированной системе без интернет-соединения
- VSAT-канал к ЦБ РФ: зашифрованный спутниковый канал как резервный управленческий контур
- Ежеквартальные учения: сценарий «Москва без интернета 72 часа + кибератака на основной ЦОД» — готовность к активации резервного штаба за 2 часа
- Участие в рабочих группах ЦБ по цифровому рублю: участвовать в формировании регуляторных условий ЦВЦБ-страхования, а не принимать их постфактум

Позиционирование частных страховщиков

Стать агентом платформы

Добровольное участие в пилотных проектах ЦВЦБ создаёт статус уполномоченного оператора, который трудно получить постфактум, когда архитектура уже сформирована без участия страховщика.

- Инициировать участие в пилотах ЦВЦБ через ЦБ РФ — до их запуска в рамках обязательного введения с 01.09.2026
- Предложить ЦБ конкретные сценарии использования страховщика в качестве агента при автоматическом урегулировании убытков (ОСАГО, ДМС)
- Для РНПК: инициировать разработку протокола взаимодействия с ЦВЦБ-платформой применительно к обязательной цессии

Верификационный сервис как новая бизнес-модель

Функция, которую платформа не умеет выполнять и будет вынуждена делегировать частным операторам — верификация нестандартных рисков для их корректной загрузки в алгоритм.

Оценка рисков уникальных промышленных объектов, новых технологий, нестандартных конфигураций — перед запуском параметрического страхования

- Верификация соответствия активов требованиям платформы (соответствие стандартам безопасности и т.д.)
- Урегулирование спорных случаев при отказе алгоритма: кто-то должен рассматривать апелляции — это роль для лицензированного страховщика
- Консультирование клиентов по условиям платформы: функционал «проводника» в программируемой финансовой среде

Специализация на рисках вне реестра

Часть экономической активности намеренно или вынужденно будет существовать за пределами единого реестра.

- Физическое золото, офлайн-активы, бумажные права — требуют специализированного страхового покрытия без привязки к ЦВЦБ
- Политические риски: страхование от политических решений государства — конфликт интересов у платформы, управляемой от имени государства
- «Серые зоны»: в периоды конфликтов между государствами и архитектурой платформы возникает спрос на альтернативные механизмы

Построение модели функционирования без приоритетности инвестиционных доходов

При ЦВЦБ инвестиционный доход от временного использования чужих денег исчезает. Альтернативные источники дохода, совместимые с новой архитектурой страховой индустрии:

- Верификационные сборы: фиксированная или процентная плата за верификацию нестандартного риска для платформы
- Агентские комиссии: за сопровождение клиента при взаимодействии с ЦВЦБ-платформой
- Консультационные услуги: оценка рисков для корпораций, выстраивающих собственные экзитные резервы
- Управление нишевыми пулами: администрирование взаимных фондов (ОВС) для рисков, которые платформа не принимает

Регуляторные инициативы: что должна сделать отрасль Законодательная база

- Инициировать разработку Федерального закона о защите от военных рисков (модель TRIA)
- Участвовать в разработке регуляторных условий для ЦВЦБ-страхования: состав резервных активов в цифровом рубле, порядок верификации убытков, схема «тройного замка» для страховых выплат
- Добиться изменения нормативной базы для включения киберстрахования в состав расходов страхователей — сейчас эта норма блокирует развитие данного сегмента рынка

Операционные инициативы

- Включение всех имеющих лицензию ЦБ и страховщиков, страховых брокеров и РНПК в «белые списки» Минцифры
- Разработка с ЦБ РФ регламента действий профессиональных участников страхового рынка при блэкауте и шатдауне: упрощённый порядок ОСАГО, бумажный режим урегулирования убытков
- Обязательный стресс-тест по типу «блэкаут Москва 72 часа» как регуляторное требование ЦБ
- Разработка регламента РНПК + ЦБ: порядок действий при комплексном кризисе — приостановка/возобновление выплат, использование гарантии ₽750 млрд

5. ПЛАН: ПРИОРИТИЗАЦИЯ ПО СРОЧНО

Немедленные меры (0–90 дней)

КРИТЕРИЙ *Всё, что не сделано до начала кризиса, не будет сделано во время него. Этот горизонт — не «ближайшие планы», а условие выживания.*

- Форензик-расследование злонамеренных практик и кадровый аудит менеджмента
- «Цифровой детокс-тест»: 8-часовое отключение корпоративного интернета — реестр уязвимостей
- Стресс-тест инвестпортфеля по трём сценариям: (1) ставка 10% и ниже — реальная страховая маржа; (2) ЦВЦБ — техническая убыточность; (3) ставка 21%+ при текущих 46,4% облигаций — потеря рыночной стоимости и платёжеспособность. Третий сценарий — приоритетный
- Аудит дюрации облигационного портфеля (46,4% активов): доля бумаг свыше 3 лет — не более 15% активов; начало перехода в ОФЗ-ПК и короткие бумаги (дюрация ≤ 18 мес.) пока ставка на уровне 16% и ценовые потери минимальны
- Установка проводного интернета во все офисы (там, где только мобильный)
- Обращение ВСС (уже обратились) и АПСБ в Минцифры о включении в «белые списки»
- Введение военного сбора 2–3% в тарифе с пометкой в договоре
- Прекращение активных продаж ИСЖ/НСЖ

Первоочередные меры (3–12 месяцев)

- Создание офлайн-ядра данных (3+ точки хранения, еженедельное обновление)
- Разработка и подписание протокола «автоматического реагирования» с РНПК

- VSAT-терминалы в головном офисе и 5+ региональных хабах
- Формирование резерва ликвидности на счетах ЦБ: для РНПК — ₽18–36 млрд
- Начало перевода 20–30% резервов в реальные активы (поэтапно, без рыночного давления)
- Формирование катастрофического резерва $\geq 10\%$ годовых премий в обособленном счёте
- Введение инфляционных и ЦВЦБ-оговорок в долгосрочные договоры
- Категоризация cedентов по операционной устойчивости (для РНПК)
- Участие в пилотах ЦВЦБ через ЦБ РФ
- Инициирование через ВСС и АПСБ работы по законопроекту о военных рисках (TRIA-аналог)

Среднесрочные меры (1–3 года)

- Принятие Федерального закона о компенсации военных рисков (Слой 1–3)
- Для РНПК: развёртывание геораспределённой ИТ-инфраструктуры (мин. 3 ЦОД), формирование «воздушного зазора» между защищённой сетью и внешними киберсистемами, VSAT к ЦБ
- Ежеквартальные учения по сценарию «Москва без интернета 72 часа + кибератака»
- Формирование верификационного подразделения для работы с нестандартными рисками платформы

- Построение новой модели дохода (верификационные, агентские, консультационные сборы)
- Специализация на рисках вне единого реестра как стратегическое направление
- Перепозиционирование РНПК как оператора государственного страхового фонда на ЦВЦБ-платформе

Долгосрочные меры (3–5 лет)

- Трансформация бизнес-модели: от страховщика к компании по управлению рисками и верификации
- Специализация на рисках вне единого реестра
- Участие в формировании отраслевых взаимных фондов на блокчейне — не как конкурента, а как оператора
- Развитие компетенции в рисках «серых зон»: юрисдикции вне реестра, офлайн-активы, политические риски

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Российский страховой и перестраховочный рынок стоит перед выбором, который нельзя отложить. Комбинированная реализация трансформационных рисков (военная эскалация со стороны НАТО, киберпандемия, мед. пандемия, денежный навес) и архитектурная трансформация финансовой системы (единый реестр, цифровой рубль) не являются независимыми событиями — они образуют единый управляемый переход, в котором нынешний страховой бизнес как посредник между риском и капиталом является расходным материалом.

Для РНПК этот переход особенно критичен: компания входит в него с максимальной концентрацией рисков, с вопросом по

автоматическому финансовому зонтику бэкера и с операционными уязвимостями, способными парализовать её работу при серьёзном кризисе. Одновременно — именно РНПК имеет наилучшую позицию для трансформации в государственного оператора страховой функции в ЦВЦБ-архитектуре.

Двухэтапная стратегия, изложенная в настоящем материале, отвечает на вопрос «как?». Но первым условием её реализации является ответ на вопрос «зачем?» — и этот ответ должен быть получен от собственников и высшего руководства компаний, прежде чем менеджмент, привыкший к миру «рекордных показателей», получит поручение его исполнять.

Лучше, конечно, помучиться (с)

Это не ирония. Это точная характеристика того, что предстоит. Те, кто готов «помучиться» сейчас — кто проведёт форензик, перестроит портфель, создаст офлайн-ядро данных и займёт позицию агента платформы до кризиса, — получат возможность существовать в посткризисной системе. Те, кто выберет комфорт статус-кво, встретят кризис неподготовленными и не будут нужны в новой архитектуре.

7. ЛИТЕРАТУРА

¹ РНПК. Обзор рынка и основные итоги возобновления программ перестрахования рисков имущества юридических лиц и строительно-монтажных рисков с 01.01.2026. — М. : АО «РНПК», 2026. [Внутренний аналитический документ компании.]

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же. (Приводится дословно.)

⁵ Банк России. Годовой отчёт за 2025 год [Электронный ресурс]. – М. : Банк России, 2026. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/annrep/.

⁶ U.S. Army TRADOC. Field Manual 3-0: Operations (Multi-Domain Operations concept formalised). — Washington, D.C. : Department of the Army, 2022 (pamphlet ATP 3-01.4 и TP 525-3-1, 2018). URL: <https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/FM.aspx> ; UK Ministry of Defence. Integrated Operating Concept 2025 [Electronic resource]. — London : MoD, 2020 (updated 2022). — URL: <https://www.gov.uk/government/publications/integrated-operating-concept-2025>. Оба документа официально закрепляют одновременное поражение противника в кинетическом, кибернетическом, информационном и экономическом доменах.

⁷ Sumantra Maitra. The Best NATO Is a Dormant NATO. Less Reliance on America Would Yield a Stronger Alliance and a Safer Europe. Foreign Affairs. November 4, 2024. URL: https://www.foreignaffairs.com/europe/best-nato-dormant-nato?check_logged_in=1&utm_medium=promo_email&utm_source=lo_flows&utm_campaign=article_link&utm_term=article_email&utm_content=20250805

⁸ Klaus Schwab, WEF Founder [Электронный ресурс]. URL: <https://youtu.be/0DKRvSC04o>. Jeremy Jurgens, WEF Managing Director [Электронный ресурс]. URL: <https://youtu.be/5ZRg5kiH9Is>.

⁹ Лайков А. Ю. «Страхование: назад в будущее» [Электронный ресурс] // Страхование сегодня (insur-info.ru). — 2021. — 12 янв. — URL: <https://www.insur-info.ru/analysis/1417/>

¹⁰ Проект «На связи». Ежемесячные отчёты об отключениях мобильного интернета в России за 2025 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://nasviazy.ru/reports> ; OONI. Open Observatory of Network Interference [Electronic resource]. – URL: <https://explorer.ooni.org> Netblocks. Internet disruptions in Russia, 2025 [Electronic resource]. – URL: <https://netblocks.org/reports/> RIPE NCC. BGP routing data, Russia [Electronic resource]. – URL: <https://stat.ripe.net>.

¹¹ Migliano S. The Cost of Internet Shutdowns in 2025 [Electronic resource] / S. Migliano. — Top10VPN, 5 January 2026. — URL: <https://www.top10vpn.com/research/cost-of-internet-shutdowns/>

¹² Банк России. Денежная масса (национальное определение). Агрегат М2, 2014–2025 гг. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cbr.ru/statistics/ms/>.

¹³ Андросов К. В. Выступления на Российском экономическом форуме (РЭФ) / К. В. Андросов – член Общественного совета при Росстате, бывш. зам. Министра экономического развития и торговли РФ (2007–2008). – М., 2024–2025.

¹⁴ Банк России ; Министерство финансов Российской Федерации. Оценка объёма наличной иностранной валюты на руках у населения : совокупные публичные оценки за 2024–2025 гг.

¹⁵ Федеральный закон от 24 июля 2023 г. № 339-ФЗ «О цифровом рубле» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_451536/.

¹⁶ СПАО «Ингосстрах». Консолидированная финансовая отчётность по МСФО за 2024 год. – М. : Ингосстрах, 2025 ; ПАО «Группа Ренессанс Страхование». Консолидированная финансовая отчётность по МСФО за первое полугодие 2025 года. – М. : Ренессанс Страхование, 2025.

¹⁷ <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/254129>

¹⁸ <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/230009>

¹⁹ Банк России. Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков за IV квартал 2025 года [Электронный ресурс]. – М. : Банк России, 2026. – URL: <https://www.cbr.ru/insurance/reporting/>.

²⁰ BIS. «Blueprint for the future monetary system: improving the old, enabling the new» [Electronic resource] // Annual Economic Report 2023. — Basel : BIS, 25 June 2023. — Ch. III. — URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e3.htm> ; Carstens A., Krishnamurthy V. «Finternet: the financial system for the future» [Electronic resource] // BIS Working Papers. — Basel : BIS, April 2024. — No. 1178. — URL: <https://www.bis.org/publ/work1178.htm> ; BIS Innovation Hub. «Project mBridge: Connecting Economies through CBDC» [Electronic resource]. — Basel : BIS, October 2022. — URL: <https://www.bis.org/publ/othp59.htm> ; BIS Innovation Hub. «Enabling instant cross-border payments: Project Nexus» [Electronic resource]. — Basel : BIS, July 2024. — URL: <https://www.bis.org/publ/othp86.htm> ; BIS Innovation Hub. Projects overview [Electronic resource]. — URL: <https://www.bis.org/about/bisih/projects.htm>.

²¹ BIS Innovation Hub. «Project Rosalind: building API prototypes for retail CBDC ecosystem innovation» [Electronic resource]. — Basel : BIS, 16 June 2023. — URL: <https://www.bis.org/publ/othp69.htm> ; BIS Innovation Hub. «Project Agorá: exploring tokenisation of cross-border payments» [Electronic resource]. — Basel : BIS, April 2024. — URL: <https://www.bis.org/about/bisih/topics/fmis/agora.htm> ; escapekey (псевд.). «The Unified Ledger» [Электронный ресурс] // Substack. — 2025. — 2 апр. — URL: <https://escapingflatland.substack.com>.

²² BIS. mBridge reaches minimum viable product stage : press release [Electronic resource]. — 2024. — 5 June. — URL: <https://www.bis.org/press/p240605.htm>.

²³ U.S. Army TRADOC. Field Manual 3-0: Operations (Multi-Domain Operations). — Washington, D.C. : Department of the Army, 2022 (ранее: TRADOC Pamphlet 525-3-1, 2018). — URL: <https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/FM.aspx> ; UK Ministry of Defence. Integrated Operating Concept 2025 [Electronic resource]. — London : MoD, 2020 (updated 2022). — URL: <https://www.gov.uk/government/publications/integrated-operating-concept-2025>. Оба документа официально закрепляют одновременное поражение противника в кинетическом, кибернетическом, информационном и экономическом доменах.

²⁴ The Economist. «The rise of BlackRock» [Electronic resource] // The Economist. — 2013. — 7 December. — URL: <https://www.economist.com/briefing/2013/12/07/too-big-to-fail>

²⁵ Reuters. BlackRock limits withdrawals at private credit fund as redemptions mount [Electronic resource]. — 2026. — 6 March. — URL: <https://money.usnews.com/investing/news/articles/2026-03-06/blackrock-limits-withdrawals-at-private-credit-fund-as-redemptions-mount>

²⁶ Palihapitiya Ch. «Money as an Instrument of Change» [Electronic resource] : fireside talk / Ch. Palihapitiya // Stanford Graduate School of Business. View From The Top. — Stanford, 2019. — URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/chamath-palihapitiya-why-failing-fast-fails> ; полный транскрипт: <https://singjupost.com/chamath-palihapitiya-on-money-as-an-instrument-of-change-full-transcript/> Палихапатия — бывший вице-президент Facebook по росту пользовательской базы (2007–2011), управляющий партнёр Social Capital — фонда объёмом свыше \$6 млрд. Цитата дословно верифицируется в записи выступления: «There are about 150 people that run the world... They control most of the important assets, they control the money flows... When you get behind the curtain and see how that world works, what you realize is, it is unfairly set up for them and their progeny».

²⁷ MSNBC / NBCNews. Buffett investing \$5 billion in Bank of America [Electronic resource]. — 2011. — 25 Aug. — URL: <https://www.nbcnews.com/id/wbna44271321>. Цитата С. Игана (Sean Egan, Egan Jones): «Berkshire has become something of a lender of last resort to the financial system, as he did with Goldman Sachs in the 2008 financial crisis». Также: Insurance Journal. Berkshire's Berkshire Hathaway Shores Up Bank of America. — 2011. — 26 Aug. — URL: <https://www.insurancejournal.com/news/national/2011/08/26/212441.htm>.

²⁸ Berkshire Hathaway Inc. 2008 Annual Report to Shareholders. – Omaha, 2009. – P. 12–14.

²⁹ Goldman Sachs. Berkshire Hathaway Invests US\$5 Billion in Goldman Sachs Amid Global Financial Crisis [Electronic resource] / Goldman Sachs History. — 2019. — URL: <https://www.goldmansachs.com/our-firm/history/moments/2008-buffett-investment>. Дата сделки: 23 сентября 2008 г.; условия: \$5 млрд привилегированных акций под 10% + warrants на \$5 млрд по \$115 за штуку. Подтверждается также: Harvard Business School. Going to the Oracle: Goldman Sachs, September 2008. Case #9-309-041. hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=37343.

³⁰ Bank of America Corporation. Form 8-K, 25 August 2011 [Electronic resource] / U.S. Securities and Exchange Commission. — URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000070858/000119312511232422/dex991.htm>. Данные: \$5 млрд привилегированных акций под 6% + warrants на 700 млн обыкновенных акций по \$7,14; право выкупа без премии 5%.

³¹ CNBC. How a late night phone call from Warren Buffett in 2008 may have helped save the US economy [Electronic resource]. — 2018. — 11 Dec. — URL: <https://www.cnbc.com/2018/12/11/how-warren-buffett-helped-save-the-economy-during-the-financial-crisis.html>. Материал подготовлен на основе документального фильма HBO «Panic: The Untold Story of the 2008 Financial Crisis» (реж. М. Kirk, J. Gilmore;

дебют HBO, 10 дек. 2018). Факт звонка Полсону подтверждён свидетельствами самого Полсона в фильме.

³² Berkshire Hathaway Inc. 2025 Annual Report [Electronic resource]. — Omaha : Berkshire Hathaway Inc., 2026. — URL: <https://www.berkshirehathaway.com/2025ar/2025ar.pdf> (дата обращения: апрель 2026). Float data: p. 7; Cash and equivalents: p. 4; Underwriting earnings 9M 2025: p. 6.

³³ The Street. Warren Buffett's \$373 billion stance against the market is winning [Electronic resource]. — 2026. — Apr. — URL: <https://www.thestreet.com/personal-finance/warren-buffetts-373-billion-stance-against-the-market-is-winning>. Данные: Berkshire +12% vs. S&P 500 -11% YTD 2026; спред 23 процентных пункта. Также: Tech.com. Warren Buffett Cash Strategy: Why Berkshire's \$373B Pile Is His Biggest Advantage. — 2026. — URL: <https://www.tech.com/warren-buffett-cash-strategy-berkshire-hathaway/>.

³⁵ Банк России. Международные резервы Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_7d/ (данные актуальны на начало 2026 г.). World Gold Council. Gold Reserves by Country [Electronic resource]. — URL: <https://www.gold.org/goldhub/data/gold-reserves-by-country>. Объём золота ≈ 2 335 т (Q4 2025, IMF IFS). Территориальное хранение подтверждено: Набиуллина Э. С., пресс-конференция, март 2022.

³⁶ А.Лайков. «Вызовы эскапистам» [Электронный ресурс] // Страхование сегодня (insur-info.ru). — 2025. — 2 нояб. — URL: <https://www.insur-info.ru/press/d2460982/>

³⁷ Bogle J. C. Don't Count On It!: Reflections on Investment Illusions, Capitalism, «Mutual» Funds, Indexing, Entrepreneurship, Idealism, and Heroes. — Hoboken : John Wiley & Sons, 2011. — 514 p. Русское издание: Богл Дж. Не верьте цифрам! Размышления о заблуждениях инвестора, капитализме, «взаимных» фондах, индексном инвестировании, предпринимательстве, идеализме и героях / пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 539 с. Данные о 98-процентной корреляции прибыли с ВВП за 100 лет — гл. «What's Really Important: The Arithmetic of Investing».

³⁸ Лайков А. Ю. «Вызовы эскапистам» [Электронный ресурс] / А. Ю. Лайков // Страхование сегодня (insur-info.ru). — 2025. — 2 нояб. — URL: <https://www.insur-info.ru/press/d2460982/>

³⁹ Galbraith J. K. The Economics of Innocent Fraud: Truth for Our Time. — Boston : Houghton Mifflin, 2004. — 62 p. Русское издание: Гэлбрейт Дж. К. Экономика невинного обмана: правда нашего времени / пер. с англ. О. Пелявского. — М. : Европа, 2009. — 88 с. ISBN 978-5-9739-0153-6.

⁴⁰ Лайков А. Ю. «Вызовы эскапистам» [Электронный ресурс] / А. Ю. Лайков // Страхование сегодня (insur-info.ru). — 2025. — 2 нояб. — URL: <https://www.insur-info.ru/press/d2460982/>

⁴¹ Банк России. Решение Совета директоров о повышении ключевой ставки с 9,5 до 20,0% от 28 февраля 2022 г. [Электронный ресурс]. — URL:

https://www.cbr.ru/press/pr/?file=28022022_103028DKP2022-02-28T10_30_18.htm ;
Московская Биржа. Сообщение о приостановке торгов от 28 февраля 2022 г.
[Электронный ресурс]. – URL: <https://www.moex.com/n47829>.

⁴² Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. — New York : Random House, 2012. — 519 p. Русское издание: Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса / пер. с англ. Н. Яцюк. — М. : КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2014. — 762 с. ISBN 978-5-389-06256-7. Концепция штанги (barbell strategy) — гл. 11: «Never Cross a River If It Is on Average Four Feet Deep»; применение к финансам — часть III «A Nonpredictive View of the World».

⁴⁴ Terrorism Risk Insurance Act (TRIA). Public Law 107-297, 26 November 2002. — URL: <https://www.congress.gov/bill/107th-congress/house-bill/3210/text>. Действует с изменениями (TRIEA 2005, TRIPRA 2007, 2015, 2019). Текущая редакция продлена до 31 декабря 2027 г. Трёхуровневая архитектура: (1) удержание страховщика (deductible = 20% прямой страховой премии); (2) федеральное со-страхование (80% сверх deductible); (3) программный лимит \$100 млрд. Финансирование — ретроспективный сбор (surcharge) при активации федеральных выплат. Treasury TRIP overview: <https://home.treasury.gov/policy-issues/financial-markets-financial-institutions-and-fiscal-service/federal-insurance-office/terrorism-risk-insurance-program>.