

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 11, 2011 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 336.71

С. М. Лантєв,  
к.е.н., доцент, ректор ПВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
Н. В. Зачосова,  
к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту,  
Східноєвропейський університет економіки і менеджменту

## СТРАХУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИЦТВА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ПОСИЛЕННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

*Розкрито особливості страхування відповідальності директорів та керівного складу суб'єкта господарювання. Доведено актуальність та необхідність використання такого виду страхового захисту вітчизняними учасниками ринкових відносин. Виявлено можливість позитивного впливу страхування відповідальності керівників на мінімізацію загроз економічній безпеці організації.*

**Ключові слова:** страхування відповідальності директорів, страхування D&O, економічна безпека, фінансова безпека, кадрова безпека.

*The peculiarities of liability insurance of directors and executives of the entity are given. We prove the relevance and necessity of using insurance to protect domestic participants of market relations. The possibility of the positive impact of liability insurance of directors and managers to minimize the threats for economic security of organization is revealed.*

**Keywords:** liability insurance for directors, Insurance D & O, economic security, financial security, personnel security.

**Вступ.** Досягнення високого рівня економічної безпеки безперечно повинне стати одним із стратегічних завдань діяльності вітчизняних підприємств, установ та організацій. Якщо метою функціонування будь-якої бізнес-структури є отримання прибутку та гарантування перспектив подальшого розвитку, тоді фінансова стабільність, конкурентоздатність та інвестиційна привабливість, які здатні забезпечувати компанії належний стан її економічної безпеки, є ключовими етапами для реалізації цієї мети. Тому нині, в умовах подолання вітчизняною економікою наслідків фінансової кризи, враховуючи велику кількість як традиційних, так і нетипових, посткризових ризиків, що мають вплив на функціонування сучасних підприємств та компаній, проблема забезпечення їх фінансово-економічної безпеки стає вкрай гострою.

Багато авторитетних науковців та досвідчених спеціалістів-практиків працюють над питанням забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Сучасний ризик-менеджмент дає широкий перелік інструментів для управління ризиками: їх мінімізації, уникнення, компенсації. Проте, не всі вітчизняні суб'єкти господарювання мають необхідні фінансові ресурси для організації механізмів захисту від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх небезпек і загроз. Тому усе частіше компанії охоче перекладають свої ризики на плечі страхових компаній, використовуючи прийом страхування для посилення стану власної економічної безпеки. Традиційні види страхування уже давно активно використовуються у вітчизняних системах ризик-менеджменту. Класичні страхові послуги надають можливість забезпечити компенсацію втрати активів страховальника, життя та здоров'я застрахованих осіб, тощо. Проте, це далеко не всі види ризиків, з якими стикаються сучасні суб'єкти господарювання. Нині власники компаній, виробничих підприємств, банківських установ та нетрадиційних фінансових посередників одну із найсерйозніших загроз для себе і своїх бізнес-структур вбачають у недобросовісному ставленні найманих працівників управлінського складу до своїх обов'язків, оскільки їх недбалі дії або бездіяльність можуть завдати компанії значних збитків. Водночас, менеджери вищої ланки, директори та керівний склад компаній бояться, що навіть їх сумлінна робота може бути класифікована як недбале ставлення до посадових обов'язків. Вирішення цієї «двосторонньої» проблеми знайшли страхові компанії, які пропонують екзотичний страховий продукт – страхування відповідальності директорів та топ-менеджерів, так зване страхування D&O.

На страховому ринку України страховий захист D&O поки що не здобув широкої популярності не в останню чергу через необізнаність сучасних управлінців із можливостями, які він дає. У працях вітчизняних вчених цей вид страхування згадується нечасто, що не дозволяє сформулювати належне теоретичне підґрунтя для активного практичного його впровадження та ефективного поширення. Ступінь вивченості проблеми запровадження механізму страхування D&O як елементу комплексної системи економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання нині можна вважати досить низьким. Більшість науковців обмежуються розглядом суті цього нетрадиційного виду страхування та особливостям процесу його реалізації, не торкаючись ролі та значення, яке дана страхова послуга може мати для кадрової, фінансової, інформаційної безпеки організації. Так, О. Мальський, російський дослідник і практик, що виступав у рамках панельної дискусії, присвяченій D&O в російському і міжнародному правовому полі, торкнувся питання страхування відповідальності директорів лише в Англії і США [1], оскільки саме ці країни є передовими у використанні даного виду страхування і мають неабиякий досвід у врегулюванні конфліктів, пов'язаних із недобросовісним виконанням керівництвом компаній своїх обов'язків. Л. Алексеєнко піднімає питання страхування відповідальності в інститутах спільного інвестування [2], О. Коваль – страхування власників компаній з управління активами (КУА) від помилок або недбалості, ненавмисних дій з боку співробітників КУА при виконанні своїх посадових обов'язків; навмисних протиправних дій, вчинених посадовими особами КУА [3]. Таким чином, площина наукових пошуків даних авторів обмежується рамками діяльності обраних ними у якості об'єкта дослідження фінансовими посередниками. О. Кудрявцев зазначає, що через відсутність серйозної вітчизняної практики, всі сучасні технології страхування D&O відображають західні підходи до страхування відповідальності директорів, а саме американський підхід, який визначає розклад даного виду страхування в усьому світі [4]. А ось як А. Філатов визначає поняття даного виду страхування: «Поліс - це не індульгенція і не гарантія, що звільняє директора від будь-якої відповідальності. Якщо в результаті судових розглядів буде доведено, що директор або керівник своїми діями (бездіяльністю) завдали компанії збиток через власну халатність або навмисно (діючи у власних інтересах або в інтересах третіх осіб), то суму штрафу і судових витрат доведеться заплатити стороні, що визнана винною, тобто директору. Якщо ж у суді буде доведено, що збитки спричинені діями керівників і директорів ненавмисно, а виникли в силу сформованої кон'юнктури на ринку, і що директори ставилися до своїх обов'язків відповідально і сумлінно, то страхова компанія в межах ліміту, встановленого полісом, компенсує судові витрати та суму компенсації постраждалій стороні» [5]. В. Кремер бачить величезні перспективи для подальшого розвитку страхування відповідальності директорів саме у Росії перш за все тому, що персональна відповідальність керівників за прийняті рішення встановлена Цивільним кодексом і законом «Про акціонерні товариства», де сказано, щою разі, якщо керівник своїми помилковими рішеннями чи недбаліми діями завдає шкоди інтересам третіх осіб, йому може бути пред'явлений позов чи претензія з боку акціонерів, співробітників, кредиторів, клієнтів, тощо [6]. З ним погоджується і С. Тарасенко, яка вважає, що хоча цей страховий продукт, ще недавно вважався екзотикою навіть у фахівців страхової справи, у наш час завойовує все більшу популярність, і поступово стає невід'ємним

атрибутом корпоративної політики і необхідним інструментом, що підтримує життєдіяльність корпорацій [7]. Проте, С. Мігровіч, ще один російський вчений, бачить на шляху розвитку страхування відповідальності директорів такі перешкоди, як проблеми деталізації страхових випадків, труднощі розвитку фінансових послуг в умовах економічної кризи, тощо [8].

Отже, огляд наукових робіт, присвячених страхуванню відповідальності керівників компаній, підштовхує нас до висновку, що дослідженням проблем та перспектив страхування D&O займаються переважно зарубіжні вчені, а базою для проведення наукових пошуків їм слугує досвід таких країн, як США та Англія. Українські науковці також не лишили поза увагою проблему страхування відповідальності керівництва суб'єктів господарювання, але поле їх досліджень обмежено окремими учасниками ринкових відносин, а тому отримані наукові результати навряд чи можуть вважатись універсальними при спробі практикування страхування відповідальності керівництва суб'єктів господарювання у якості дієвого заходу посилення їх фінансово-економічної безпеки.

**Постановка задачі.** Метою даного дослідження є адаптація зарубіжного досвіду у царині страхування відповідальності директорів та керівного складу суб'єкта господарювання до вітчизняної практики їх функціонування та встановлення значення даного виду страхового захисту для мінімізації загроз економічній безпеці компаній.

**Результати.** Страхування відповідальності керівників компаній (D&O – від англ. Directors&Officers) – це комплексний вид страхування. У його рамках відшкодовується не тільки той збиток, який топ-менеджер, директор зобов'язаний компенсувати стороні, що постраждала, але й витрати із захисту прав топ-менеджера, директора протягом судового процесу. Претензії можуть бути висунутими у зв'язку з помилковими або халатними діями керівника [8].

Позивачами за вимогами до керівників і членів колегіальних виконавчих органів суб'єкта господарювання, як правило є:

- власники бізнесу;
- попередні власники бізнесу;
- громадські організації;
- кредитори;
- читачі і глядачі ЗМІ;
- акціонери;
- вкладники банків та інвестиційних фондів;
- співробітники;
- державні органи;
- контрагенти;
- треті особи [9].

Таким чином, для D&O об'єкт страхування - це обов'язок директорів і керівників виконавчих органів компанії (або самої компанії, якщо відшкодування збитків директорів можливо на підставі закону або згідно зі статутом) компенсувати шкоду третім особам, яка була спричинена у результаті помилкової чи недбалої дії, визначеної у полісі і вчиненої у процесі управлінської діяльності.

Як вважають експерти, ситуації підвищеного ризику для директорів найчастіше виникають під час злиття та поглинання, при випуску цінних паперів, тобто при спробі компанії залучити додаткові активи. Збиток може бути заподіяний внаслідок помилок, бездіяльності, невиправданих інвестицій, помилкової політики щодо угод злиття та поглинання, розтрати коштів компанії, використання інсайдерської інформації, порушень трудового та антимонопольного законодавства, а також в результаті необережних публічних висловлювань [8].

У таблиці 1 систематизовано підстави для висунення претензій до директорів вітчизняних суб'єктів господарювання та підсистеми економічної безпеки, сталості яких ці конкретні види претензій можуть нести загрозу.

Стандартний поліс D&O виключає з покриття вимоги, які можуть бути пред'явлені у зв'язку з розміщенням компанією цінних паперів в період дії поліса. Якщо ж компанія бажає мати захист від загроз такого періоду, договір страхування D&O може бути розширений або доповнений полісом POSI (страхування відповідальності емітента, директорів і посадових осіб за зобов'язаннями, пов'язаними з публічним розміщенням цінних паперів - Public Offering of Securities Insurance Policy for Directors, Officers and Company Liability). На відміну від поліса D&O, що пролонгується щорічно, POSI - багаторічний поліс (на три-шість років). Наявність таких полісів не завжди обов'язкове, але є необхідною умовою при IPO, оскільки після виходу на фондовий ринок, акціонери мають право протягом шести років подати позов до директорів або управлінців, наприклад, у зв'язку з неточностями у наданій під час емісії інформації.

**Таблиця 1.**

**Підстави для висунення претензій до керівництва компаній та їх вплив на економічну безпеку суб'єкта господарювання**

Підстава для висунення претензій	Підсистема економічної безпеки	<b>ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА</b>
Неефективне керівництво і контроль компанії	Кадрова	
Низька якість прийнятих рішень	Кадрова	
Відсутність належної обачності при прийнятті рішень	Кадрова	
Помилки, неточності або неповне чи невчасне розкриття інформації	Інформаційна	
Помилки, допущені у фінансовій звітності, інвестиційних деклараціях та проспектах емісії	Фінансова, інформаційна	
Невдало здійснені інвестиції	Фінансова	
Помилкова політика щодо угод злиттів і поглинань	Фінансова	
Неправильна оцінка інвестицій та комерційних угод	Фінансова	
Проведення закупівель без тендерів	Правова, фінансова	
Недотримання порядку проведення великих угод та угод, до яких особистий є інтерес	Фінансова, правова	
Нераціональне витрачання коштів компанії;	Фінансова	
Використання інсайдерської інформації;	Інформаційна, кадрова	
Порушення антимонопольного законодавства	Правова	
Порушення трудового законодавства: неправомірне звільнення працівників, расова, статеві, вікова та будь-яка інша дискримінація.	Кадрова, правова	
Застосування методів несумлінної конкуренції	Кадрова	
Помилки при прийнятті рішень, пов'язані з недотриманням процедур, передбачених законодавством з корпоративних питань, статутом компанії, внутрішніми документами компанії	Правова, кадрова	
Помилкові дії у процесі реорганізації, збільшення статутного капіталу, конвертації акцій або додаткової емісії, оплати дивідендів,	Правова, фінансова	
Прийняття рішень без згоди зборів акціонерів	Правова, кадрова	
Ненавмисне порушення службових обов'язків	Кадрова	
Сексуальні домагання на роботі	Кадрова	
Неправомірне використання інформації або авторських прав	Інформаційна, правова	

*Складено автором із використання джерел [8]*

Зазвичай страхова компанія, надаючи послуги зі страхування відповідальності директорів, відшкодовує: суми, що підлягають виплаті керівником за рішенням

суду або визначені у процесі позасудового врегулювання, судові витрати та гонорари адвокатів, але виключно в межах встановлених лімітів полісом відповідальності.

Традиційно для даного виду страхового захисту, страхове покриття складає: витрати керівників (директорів) у тому випадку, якщо за законом компанія не може відшкодувати їх витрати; витрати компанії у зв'язку з відшкодуванням, виплаченим своїм керівникам за позовами. У договір страхування також можуть бути включені: необхідні і доцільні витрати, понесені страхувальником з метою попереднього з'ясування обставин і причин настання страхового випадку, встановлення наявності і форми вини страхувальника в заподіяній шкоди, а також захисту інтересів страхувальника при пред'явленні вимог третіх осіб до передачі справи до суду; витрати на ведення в судових органах справ по страхових випадках (включаючи судові витрати, витрати на надання страхувальнику кваліфікованої юридичної допомоги).

Звичайно, існують і виключення, які не підлягають компенсації страховою компанією, наприклад, шахрайські, обманні або злочинні дії директорів чи керівників; відповідальність за особистим гарантіям або зобов'язаннями; наклеп, заподіяння моральної шкоди, упущена вигода; збиток, спричинений репутації, життю і здоров'ю, а також фізичне пошкодження або знищення майна; відповідальність, пов'язана із забрудненням навколишнього середовища, витоком або викидом забруднюючих речовин, тощо; штрафи, пені, інші непрямі збитки; вимоги щодо повернення незаконно отриманої винагороди; позови, що пред'являються компанією, іншими директорами, великими акціонерами. У будь-якому випадку, страхова сума та ліміти відповідальності визначаються за згодою між страхувальником і страховиком, з урахуванням можливого розміру збитків, що може бути заподіяний третім особам внаслідок здійснення страхувальником діяльності в якості керівника. Страхові тарифи визначаються виходячи з:

- категорії страхувальника як посадової особи підприємства/організації;
- специфіки діяльності підприємства/організації;
- форми власності;
- кваліфікації і досвіду роботи в галузі корпоративного управління;
- ділової репутації;
- фінансових показників діяльності компанії;
- міжнародного рейтингу;
- стажу практичної роботи страхувальника в якості керівника;
- наявності позовів, пред'явлених у зв'язку зі здійсненням його професійної діяльності;
- інших факторів, що мають значення для визначення ймовірності настання страхового випадку.

Розмір страхового відшкодування визначається виходячи з величини, присудженої до стягнення зі страхувальника компенсації за заподіяння шкоди третім особам, з урахуванням видів збитків і витрат, що покриваються за договором страхування.

У будь-якому разі, збиток, що підлягає відшкодуванню за умовами договору страхування, визначається як реальний, тобто як витрати, які особа, чие право порушене, здійснила або повинна буде здійснити для відновлення порушеного права.

Крім того, якщо це передбачено договором страхування, відшкодовуються необхідні витрати для з'ясування обставин і причин настання страхового випадку, а також витрати на ведення справ у судових органах.

У відповідності зі сформованою практикою може бути укладений договір про страхування:

- відповідальності керівника компанії;
- відповідальності керівника, всіх членів ради директорів, будь-якої посадової особи компанії, що виконує управлінські функції;
- відповідальності власне компанії [2].

У договорі страхування за згодою сторін може бути передбачена ретроактивна дата (RetroactiveDate) - дата, що встановлюється договором страхування, укладеним на умовах «заяви претензій», в якості першої дати за претензіями, щодо яких надано страховий захист. У світовій практиці ретроактивна дата використовується з метою забезпечення страхового захисту за претензіями, які мають місце до настання терміну дії договору страхування. У випадку використання поновлених договорів страхування, що укладаються на умовах «заяви претензій», ретроактивна дата зазначається відповідно до першого договору страхування, укладеного з даним страхувальником. Додатково до базового покриття, що надається традиційним полісом D&O, існують його варіації, що розширюють спектр ризиків, які покриваються або надають суттєві пільги страхувальнику. Ці доповнення є не у всіх полісах/правилах страхування і не завжди доступні, що, однак, не робить їх менш привабливими з точки зору клієнта страхової компанії.

Розширений поліс страхування відповідальності керівників компанії може надавати або виключати такі можливості, які варто враховувати при визначенні ролі та значення цього типу страхового захисту для забезпечення належного рівня економічної безпеки організації, наприклад:

- страхування позовів, що висуваються до компанії - EntityCover;
- заздалегідь фіксований розподіл збитків - PresetAllocation;
- страхування відповідальності, пов'язаної з порушенням трудового законодавства - EmploymentPracticesLiability (EPL) Insurance;
- розширений період заяви збитків - ExtendedReportingPeriod (TailCoverage);
- страхування відповідальності, пов'язаної з ненавмисним порушенням законів - StatutoryLiabilityInsurance;
- страхування юридичних витрат за позовами, що пред'являються регулюючими органами - RegulatoryProceedings;
- роздільне застосування санкцій до застрахованих осіб - Severability;
- часткова відмова від франшизи - RetentionWaiver;
- страхування директорів, які займають посади в сторонніх організаціях - OutsideDirectorshipLiability (ODL) / OutsidePositionLiability (OPL);
- покриття витрат з кризового менеджменту - CrisisManagementCoverage;
- покриття попередніх подій - PriorActCoverage;
- автоматичне покриття знову придбаних активів - AutomaticAcquisitionClause;
- виключення претензій, пов'язаних з коригуванням фінансової звітності - RestatementExclusion;
- виключення претензій, пов'язаних з неплатоспроможністю або банкрутством компанії - Insolvency/BankruptcyExclusion;
- виключення діючих претензій - PriorandPendingLitigationExclusion;
- виключення претензій, пов'язаних з нездатністю забезпечити достатній рівень страхового захисту - Failure to Maintain Insurance Exclusion;
- виключення збитків у зв'язку з використанням інсайдерської інформації - InsiderTradingExclusion;
- виключення претензій з боку великих акціонерів - MajorShareholderExclusion;
- виключення збитків у зв'язку з ворожим поглинанням - HostileTakeoverExclusion;
- виключення збитків, у зв'язку з випуском цінних паперів - SecuritiesOfferingExclusion;
- застереження про врегулювання суми претензії - Settlement («Hammer») Clause [4].

Поштовхом для розвитку вітчизняного ринку страхування відповідальності директорів та топ-менеджерів став вихід великого бізнесу на закордонні інвестиційні та фондові майданчики. Попит формується також за рахунок підприємств, які працюють на світових ринках і підлягають дії західного законодавства, а також від компаній із участю іноземного капіталу або просто з боку фірм, що займають директорів-нерезидентів. Нині це підприємства енергетичного, нафтогазового секторів, телекомунікаційні компанії та банки.

При цьому страховики визнають, що відповідальність директорів фінансових інститутів – найбільш ризикований сегмент страхування D&O. Вітчизняне законодавство містить досить значний перелік обов'язків керівників банків, а також положень, що дозволяють постраждалим сторонам вимагати компенсації збитку, заподіяного помилковими діями директорів. Однак, практика пред'явлення претензій персонально до директорів не поширена, тому поки що і попит на поліси невеликий [10, 11].

**Висновки.** Проведене наукове дослідження мало такі основні результати.

1. Страхування відповідальності керівництва суб'єктів господарювання є перспективним напрямом посилення їх економічної безпеки, оскільки дає змогу компаніям компенсувати збитки від реалізації нетрадиційних видів загроз, які не покриває жоден інший вид страхування (Таблиця 1) та надає можливість покращити рівень майже усіх підсистем економічної безпеки, особливо фінансову, кадрову, правову, інформаційну та зміцнити стан економічної безпеки загалом.

2. Теоретичну та практичну значимість має встановлення зв'язку між конкретними видами ризиків, витрати від яких компенсує страхування D&O, та окремими підсистемами економічної безпеки суб'єкта господарювання.

3. Перспективним напрямом подальших наукових пошуків у рамках даної теми, безперечно, стане аналіз юридичної практики притягнення до відповідальності керівних осіб суб'єктів господарювання з метою виявлення найбільш актуальних та необхідних напрямів страхового захисту. Крім того, доцільним є встановлення

конкретних розмірів компенсацій витрат компанії, які їм доводиться нести у випадку недобросовісного виконання керівниками, директорами та топ-менеджерами своїх обов'язків, адже саме цей компенсаційний механізм становить цінність даного виду страхування для підвищення рівня економічної безпеки організації.

#### Список використаних джерел

1. Мальський О. Страхування відповідальності директорів. 15 років практики в Росії [Електронний ресурс] : назва з екрану. – Режим доступу до матеріалу : <http://ua.astarowlawyers.com/news/news2/370-oleg-malskij-vistupiv-na-konferenciyi.html>.
2. Алексеєнко Л.М. Страхування відповідальності в інститутах спільного інвестування [Електронний ресурс] / Л.М. Алексеєнко // Український сервер страхування «InsuranceOnline». - Режим доступу до матеріалу : <http://www.yur-info.org.ua/doc/1899090.jsp>.
3. Коваль О.П. Проблеми становлення накопичувальної складової пенсійного забезпечення в Україні / О.П. Коваль. - К., НІСД, 2011.- 42 с.
4. Кудрявцев О.А. Страхование ответственности директоров [Электронный ресурс]/ О.А. Кудрявцев // Риск ИнфоСервис. – Режим доступа к материалу : <http://www.riskinfo.ru/analytics/5/>.
5. Филатов А. Будет страхование ответственности директоров - появятся и иски к ним [Электронный ресурс] / А. Филатов // Ведомости. Аналитика. – Режим доступа к материалу : [http://www.vedomosti.ru/finance/analytics/22418/budet\\_strahovanie\\_otvetstvennosti\\_direktorov\\_poyavyatsya\\_i](http://www.vedomosti.ru/finance/analytics/22418/budet_strahovanie_otvetstvennosti_direktorov_poyavyatsya_i).
6. Еволюция страхования ответственности директоров [Электронный ресурс] :название с экрана. – Режим доступа к материалу : <http://www.pmoney.ru/txt.asp?sec=1649&id=2517276>.
7. Тарасенко Е.Н. Современные тенденции страхования ответственности директоров и должностных лиц [Электронный ресурс] / Е.Н. Тарасенко // Элитарный клуб корпоративного поведения. Режим доступа к материалу : [elitclub.ru/tmp\\_file/41f88c1a75c0a.doc](http://elitclub.ru/tmp_file/41f88c1a75c0a.doc).
8. Митрович С. Развитие страхового рынка – D&O liabilityinsurance / С. Митрович // Журнал о страховании «Стержень». – 2009. - №5. – С.17.
9. Бродська О. Особливості страхування відповідальності топ-менеджерів фінансових компаній [Електронний ресурс] / О. Бродська // Україна фінансова. Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. - Режим доступу до матеріалу : [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/strah\\_rynok/120.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/strah_rynok/120.htm).
10. Емельянова Т. Страхування цивільної відповідальності топ-менеджерів підприємств [Електронний ресурс] / Т. Емельянова // Україна фінансова. Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. - Режим доступу до матеріалу [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/strah\\_rynok/140.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/strah_rynok/140.htm).
11. Григорьева Е. 100 млн. долларов ежегодно[Електронний ресурс] / Е. Григорьева // Ежедневнаяделовая газета. - Режим доступа к материалу : <http://www.rbcdaily.ru/2007/09/16/finance/293238>.

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2011 р.*



ТОВ "ДКС Центр"