

Эльнур Гамидович Сулейманов,

соискатель кафедры управления страховым делом и социальным
страхованием ГУУ

Корпорация как источник формирования корпоративной среды

Аннотация

В статье рассматривается формирование корпоративной среды, проводится анализа данного процесса, исходя из генезиса самого понятия «корпорация», и на этой основе дается определение корпоративной среды как специфической, характерной для данной организации системы связей, действий, отношений и взаимоотношений, которые осуществляются в рамках конкретной предпринимательской деятельности, спроецированной на местный, региональный, национальный или международный рынок.

Ключевые слова

Корпорация, страховая компания, корпоративная культура, страхование

The summary

In article formation of the corporate environment is considered, "corporation" is spent the analysis of the given process, proceeding from genesis of the concept, and on this basis definition of the corporate environment as specific, characteristic for the given organization of system of communications, actions, relations and mutual relations which are carried out within the limits of concrete enterprise activity, спроецированной on the local, regional, national or international market is made.

Keywords

Corporation, the insurance company, corporate culture, insurance

Современное российское законодательство и российский менеджмент организации используют термин «корпорация» относительно недавно, в отличие от законодательства и практики корпоративного менеджмента за

рубежом, где этот термин имеет устойчивые понятийные границы и активно применяется при определении юридического лица либо характеристики различных организационно-правовых форм рассматриваемых юридических лиц. В данном контексте указанный термин неразрывным образом связан с менеджментом организации, ограниченным более узкими понятийными рамками, т.е. корпоративным менеджментом.

Слово «корпорация» происходит от позднелатинского “*corporatio*” -- общество, союз, группа лиц, объединенная общностью профессиональных или сословных интересов. [1]

Современный западный менеджмент широко использует термин «корпорация» всякий раз, когда в научном обороте исследователей хочет подчеркнуть, что организация, называемая корпорацией, рассматривается как единое целое и может выступать участником в гражданском обороте. [2] В США все корпорации подразделяются на четыре крупные группы. [3]

Первая группа – публичные (государственные) корпорации (*public corporations*), которые создаются для осуществления отдельных правительственных функций. Например, корпорации по комплексному использованию природных ресурсов или муниципальные корпорации в области местного самоуправления, которые включают государственные и муниципальные органы. Эти корпорации относятся к системе государственного аппарата, наделены соответствующими полномочиями и реализуют свои функции в пределах определенной территории страны. Каждая публичная (государственная) корпорация создается на основе акта государственного органа (Конгресса США или профильного министерства США), которым определяется правовой статус, а также указываются цели и задачи создаваемого органа управления, установленные виды деятельности, компетенции и структура. Имущество публичной (государственной) корпорации образуется за счет государства, хотя не исключено формирование имущества из взносов государственных образований различного уровня либо иных субъектов публичного права. Обособленное

имущество корпорации, которым она отвечает по своим обязательствам, остается в государственной собственности. Публичные (государственные) корпорации могут финансироваться на принципах самокупаемости, быть прибыльными или заведомо убыточными. Чаще всего эти корпорации финансируются за счет бюджетных источников федерального или муниципального уровня. Вместе с тем уставы и другие нормотивные акты некоторых корпораций дают им возможность получать доходы от использования имущества, выпуска ценных бумаг, оказания услуг, иных видов деятельности. Финансовая отчетность публичной корпорации ежегодно представляется на рассмотрение и утверждение органа власти, ответственного за исполнение бюджета в соответствующем государственном ведомстве.

Вторая группа – полупубличные корпорации (*quasi-public corporations*), созданные для координации деятельности и обслуживания значимых социальных и общественных нужд. Например, корпорации в области снабжения населения газом, водой, электричеством, железнодорожные корпорации и другие. К их числу относятся государственные предприятия военно-промышленного и аэрокосмического комплекса США, акции которых принадлежат государству.

Третья группа – предпринимательские корпорации (*business corporations*), создаваемые для осуществления хозяйственной деятельности и получения прибыли на этой основе. Фактически предпринимательские корпорации представляют собой коммерческие организации в форме акционерных обществ, которые могут быть открытого или закрытого типа. К их числу, например, относятся все акционерные страховые компании в США, а также корпорации, работающие во многих сферах бизнеса, включая финансовый сектор.

Четвертая группа – некоммерческие корпорации (*non-profit corporations*), которые осуществляют деятельность, в том числе хозяйственную деятельность, не связанную по своим целям с получением

прибыли. К их числу, например, относятся общества взаимного страхования в США, а также корпорации, созданные в области высшего профессионального образования (обычно – университеты и колледжи, взимающие со студентов плату за обучение и оказание иных образовательных услуг), здравоохранения (медицинские стационары, предоставляющие населению медицинские услуги на платной основе, в том числе в системе медицинского страхования) различные благотворительные организации (включая специализированные учреждения социальной защиты населения).

В Великобритании рассматриваемые корпорации называются компаниями (*companies*) и подразделяются на *публичные компании*, т.е. *public companies* (аналог открытого акционерного общества континентального права) и *частные компании* -- *private companies* (аналог закрытого акционерного общества континентального права). Все они, независимо от организационных особенностей, наделены правами юридического лица. Прочие организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов, например, трасты, рассматриваются с точки зрения гражданского права как простая совокупность лиц.

В странах Западной Европы (континентальная часть) к числу корпораций относятся акционерные общества, товарищества, производственные и потребительские кооперативы, хозяйственные объединения и другие структуры, обладающие правосубъектностью. То есть, с точки зрения теории менеджмента -- практически все организации. Вместе с тем, не во всех странах Западной Европы, несмотря на общеевропейскую интеграцию правовых систем ЕС, термин «корпорация» имеет законодательное закрепление. Например, во Франции термин «корпорация» вообще не используется, а юридические лица подразделяются на товарищества и ассоциации [3].

В Российской Федерации, к моменту развала бывшего СССР, на законодательном уровне деятельность корпораций в нашей стране была

вообще запрещена.. (Постановление Верховного Совета РСФСР от 11 октября 1991г. №1737-1 «Об упорядочении создания и деятельности ассоциаций, концернов, корпораций и других объединений предприятий на территории РСФСР»). [3]. В то же время, менее чем через год, Указом Президента РФ № 826 «О мерах по формированию федеральной контрактной системы» от 7 августа 1992г. создаются акционерные общества «Федеральная контрактная корпорация «Росконтракт» (АО «Росконтракт») и «Федеральная контрактная корпорация «Росхлебпродукт» (АО «РОсхлебпродукт»). В 1993г. создается Государственная инвестиционная корпорация, получившая организационно-правовой статус государственного предприятия. В 1994г. вводится в действие глава 4 Гражданского кодекса РФ, где в ст.121 дается исчерпывающее определение ассоциации и союза.

В специальной литературе предмета в этот период времени среди ученых и специалистов велась достаточно оживленная дискуссия относительно определения сущности корпорации в российском правовом пространстве.. Тем не менее, анализ первоисточников позволяет сделать некоторые общие выводы, где были выявлены социальное и правовое значение корпорации.

Корпорация в социальном значении представляет собой социальную организацию, т.е. объединение работников (индивидов) в единое целое (трудовой коллектив) для совместного труда.

Корпорация в правовом значении представляет собой признаваемую законом правовую форму лиц и (или) капиталов, выступающую в качестве самостоятельного участника гражданского оборота. При этом имелось в виду следующее:

-- корпорация – это юридическое лицо, в отношении которого его участники имеют обязательственные права;

--юридическое лицо, преследующее в качестве основной цели получение прибыли от своей деятельности и созданное за счет вкладов учредителей (участников);

--коммерческая организация с разделением на доли учредителей (участников) уставным капиталом.

Таким образом, развернутое определение корпорации в современной отечественной литературе предмета может быть сформулировано следующим образом:

«Корпорация – это юридическое лицо, обладающее общей правоспособностью, основной целью которого является извлечение прибыли (коммерческая организация), уставный капитал которой разделен на доли (акции), удостоверяющие обязательственные права его участников (акционеров) по отношению к юридическому лицу, которые объединяются на основе заключаемого между ними гражданско-правового договора, не отвечают по обязательствам юридического лица, принимая риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им долей (акций). Корпорация создается в форме акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью» [3]. В теоретико-методологическом аспекте менеджмента страховой организации нам представляется, что данное определение можно интерпретировать следующим образом:

Корпорация – в узком смысле: *акционерная страховая компания*, как правило, включает материнскую компанию и сеть дочерних обществ, отделений, филиалов и других подразделений, имеющих разный юридический статус и разную степень самостоятельности. Организационная форма корпорации присуща холдинговым структурам в рамках их вертикальной и иной интеграции. Например, IBM фактически сформировала понятие корпорации как «всеохватывающего контекста жизни ее сотрудников» (*Л.Герстнер*), что можно полностью отнести и к деятельности акционерной страховой компании, рассматривая контекст деятельности сотрудников страховой компании в целом, и персонала продаж страховых полисов, в частности.

В широком смысле: корпорация -- любая *организация*. Применительно к теме нашего исследования – это любая страховая организация, т.е. акционерное страховое общество и общество взаимного страхования, созданная в соответствии с действующим российским законодательством.

Кроме того, новое качественное определение корпорации может быть также сделано, опираясь на использование категорий *теории человеческих отношений*. Методологические выводы из этой теории кадрового менеджмента, получившей довольно широкое распространение на Западе, приводят исследователя к суждению, что корпорация – новая **к о р п о р а т и в н а я** общность людей, объединенных через человеческое измерение **(представления о личном вкладе человека в корпорацию)**

в трудовом коллективе организации, рожденная на основе корпоративного интереса и корпоративного духа в **д о м и н а н т а х** идентичности, вовлеченности, сопричастности, партнерства, принадлежности и сотрудничества, которыми, в конечном итоге, определяется инновационное поле корпоративной среды, теснейшим образом связанной с воспроизводимой корпоративной культурой..

Без наличия функционирующей корпорации не может быть создана соответствующая корпоративная среда, равно как и сущность корпоративной среды неотделима от деятельности корпорации. Инновационная корпорация, задействуя человеческий капитал и становясь обучающейся организацией, создает инновационное поле корпоративной среды. Следовательно, источником формирования корпоративной среды выступает корпорация как самостоятельная организация. В данном случае – страховая организация, имея в виду акционерное страховое общество как институциональный субъект локального, национального и международного страхового рынка. От корпорации идет общее и особенное корпоративной среды.

При всей кажущейся очевидности данного понятия, в научно-теоретической плоскости автор столкнулся с рядом проблем. Во-первых, при всей обширной литературе, которая вышла по корпоративному менеджменту и корпоративному управлению, при углубленном анализе этих источников, вообще отсутствует какое-либо определение корпоративной среды. Кроме того, в настоящее время нет специальных монографических работ на русском языке, которые были бы посвящены исследованию данной проблематики. Это подтверждает, в частности знакомство с предметными каталогами Российской государственной библиотеки им. Ленина, Фундаментальной библиотеки МГУ, Государственной научно-технической библиотеки РФ, Государственной федеральной общественно-политической библиотеки и других. Единственной научной монографией, которая косвенно относится к теме исследования, в какой-то мере можно считать работу А.М.Лютикова. Деловая среда предпринимательства. Теория и практика. М.: Наука, 2007. Из числа зарубежных источников можно сослаться на монографию П.Лоуренса и Дж.Лорча « Организация и (ее) окружение», постулировавшая принципы анализа бизнес-среды корпорации. Laurence P.R, and Larsch J.W Organization and Environment Cambridge, MA^ Harvard University Press, 1967. Тем не менее, в нашем понимании, бизнес-среда и корпоративная среда не являются однозначными или даже равнозначными понятиями для менеджмента и принятия управленческих решений. Подавляющее большинство исследованных автором публикаций по затронутой научной проблематике на английском языке оперируют терминами --**Business environment** (деловая среда), **Corporate environment** (корпоративная среда), **Corporate environmental management** (корпоративный менеджмент, с точки зрения защиты интересов корпорации). Однако, при более пристальном рассмотрении, оказывается, что все перечисленные определения и раскрытие их сущности сводится к процедурным вопросам взаимоотношений акционеров в рамках созданного акционерного общества, в том числе между мажоритарными и миноритарными акционерами. То есть, всё, что в наиболее

общем виде заключается в англоязычном термине комплаенс (**compliance**), под которым подразумевается система регуляторных процедур взаимоотношений, направленная на защиту акционеров компании от нарушений норм действующего законодательства, обычаев делового оборота, сложившихся в сфере деятельности компании, внутренних закрепленных в уставных документах принципов ведения бизнеса. В крупных корпорациях эта система подразумевает создание специального структурного подразделения, в ведении которого находятся перечисленные вопросы. Например, Департамент внутреннего контроля и координации корпоративных и регуляторных процедур (Compliance) Страховой компании «РОСНО». [4]

Кроме того, в трактовке подавляющего большинства зарубежных авторов учебников и монографий по корпоративному праву и корпоративному менеджменту, возникающий в этих взаимоотношениях организации корпоративный интерес рассматривается крайне узко и сводится опять же к регламентным и процедурным вопросам доходности акций у акционеров, в зависимости от текущей конъюнктуры фондового рынка и дивидендной политики акционерного общества. Широкий контекст корпоративной среды, в основном, остается вне поля научного внимания корпоративного менеджмента подавляющего большинства зарубежных авторов.

Тем не менее, полученное научное знание и практический опыт СК «РОСНО» позволяют, на наш взгляд, дать углубленное определение корпоративной среды, которое отвечает современным реалиям корпоративного бизнеса. Проверка практикой корпоративного менеджмента в СК «РОСНО» полностью подтверждает правильность приводимого далее в статье развернутого определения корпоративной среды.

Если отталкиваться от Социологического энциклопедического словаря, то социальная **среда** определяется там как **«совокупность явлений, процессов и условий, оказывающих влияние на изучаемый объект»**. [5]

Совокупность материальных, экономических, социальных политических условий существования, формирования и деятельности индивидов и социальных групп часть окружающей среды состоящая из взаимодействующих индивидов групп, институтов, культур.». Поскольку объектом в нашем исследования является эффективность работы персонала продаж, представляется важным изучить механизм, факторы и способы создания и расширения благоприятных условий для деятельности страховой организации.. Таким образом, раскрывая содержание среды, указанный энциклопедический словарь указывает *совокупность явлений, процессов и условий*.

По нашему мнению, **корпоративная среда** есть основная форма самоорганизации корпорации в достижении поставленной цели, а также основной механизм управления корпоративными отношениями между людьми в трудовом коллективе по поводу средств и способов достижения этой цели.

Корпорация, использующая *инновационное поле* своей корпоративной среды, становится наиболее динамичной организационной системой. Рассматриваемая корпорация, обладая значительным инновационным потенциалом корпоративной среды, постоянно развивается и изменяется. Здесь совершенствуются стиль и методы управления, в том числе на пути своевременного открытия и преодоления возникающих внутренних противоречий между личным и корпоративным интересом. В этой связи менеджмент организации принимает все необходимые меры управленческого воздействия и создаёт соответствующие предпосылки и условия для преодоления выявленных внутренних противоречий в корпорации. Преодоление указанных противоречий это ключ успешного менеджмента организации в области дальнейшего корпоративной культуры, корпоративной среды и корпоративных отношений. В рамках корпорации противоречия между личным и коллективным интересом преодолеваются на основе совершенствования форм организационного взаимодействия,

развития коммуникаций, а также, что особенно важно, усиления роли корпоративного интереса для отдельно взятой личности работника.

Таким образом, развитие корпорации в единстве и динамике управленческого процесса становится результатом своевременного раскрытия и преодоления внутренних противоречий в трудовом коллективе рассматриваемой организации, .

При этом в инновационном поле корпоративной среды кадровым менеджментом ведется постоянный поиск центров или узловых точек совпадения интересов отдельных групп в трудовом коллективе с текущими, среднесрочными и долгосрочными целями корпорации. Тем самым, проблема полноценной и эффективной реализации способностей, потребностей и интересов работника корпорации, включая имеющийся творческий потенциал, решается в инновационном поле корпоративной среды.

Личность работника корпорации, независимо от функциональных обязанностей, становится не только объектом социального взаимодействия, но и субъект собственной самореализации и самосовершенствования, которые разворачиваются в корпоративной культуре организации. При этом в корпоративной культуре как в зеркале раскрывается внутренний механизм причинно-следственных связей корпоративной среды, который регулирует организационное поведение и активность личности работника в трудовом коллективе, нацеливая на достижение поставленной цели. Первостепенное значение для придания активности личности работника в созданной корпоративной среде приобретают особенности сложившихся коммуникаций

Характер корпоративных отношений, которые разворачиваются в корпоративной среде, обуславливает связь личности работника с осознанием его функциональных обязанностей. По нашему мнению, инновационное поле корпоративной среды задает новое человеческое измерение рассматриваемым корпоративным отношениям.

Существует объективная связь между личностью работника и корпорацией, которая выражает складывающиеся между ними корпоративные отношения. Степень устойчивости этой связи опосредована корпоративной средой, где разворачиваются коммуникации, приводящие к успеху в достижении поставленных целей. Именно люди, выступающие в качестве трудовых ресурсов организации, получившие новую качественную корпоративную ценность человеческого капитала, являются решающим фактором, который определяет целостный или непоследовательный характер любой деятельности, в том числе, и в страховании.

Корпорация приводит в движение весь свой хозяйственный механизм расширенного воспроизводства товаров и услуг, предназначенного для целевого потребительского рынка, логикой и последующим контролем исполнения принимаемых управленческих решений менеджмента, а также заданной согласованностью во времени и пространстве всех бизнес-процессов, разворачивающихся в определенном культурном пространстве созданной корпоративной среды. Источником рассматриваемого культурного пространства корпорации, где принимаются и контролируются по срокам и по существу исполнения конкретные управленческие решения менеджмента организации, служит корпоративная культура. На уровне стереотипов массового обыденного сознания работников существующая в организации корпоративная культура превращается в рутину повседневной *корпоративной жизни* трудового коллектива, где соответствующим образом ежедневно регистрируются, систематизируются и получают субъективную оценку работников на уровне межличностных коммуникаций имеющиеся факты и явления реальной действительности. Корпоративную жизнь повседневности и корпоративную культуру как управленческий ресурс менеджмента корпорации связывают между собой созданные традиции, символы, ритуалы, существующие в данном трудовом коллективе.

Таким образом, опираясь на практический опыт СК «РОСНО» можно сделать вывод, что воспроизводимая *корпоративная среда – новая управленческая реальность*, где преодолевается территориальная и информационная разобщенность организационно-технологического пространства взаимодействия работников в трудовом коллективе.

С помощью целенаправленного воздействия на корпоративную среду становится возможным усовершенствовать практику менеджмента страховой организации в условиях высокого уровня неопределенности на страховом рынке [8, 9]. Корпоративная среда, при более пристальном рассмотрении этого явления и инструмента управления позволяет менеджменту через человеческое измерение по-новому увидеть страховую организацию в целом и персонал продаж, в частности. При этом на поверхности изучаемого явления обнаруживается национальная специфика корпоративной среды, например, региональных дирекций и аффилированных структур СК «РОСНО».

Корпоративная среда – сложное системное образование. Поскольку корпоративная среда представляет собой сложное системное образование, возможны разные подходы к ее структуре. В литературе предмета эта проблема не получила достаточного освещения.

Корпоративную среду можно представить в единстве нескольких неразрывно связанных между собой **принципальных** аспектов, в том числе:

--**В процессуальном аспекте** – как совокупность процессов, которые протекают и получают развитие в деятельности работников в существующем культурном пространстве организации, включая корпоративную культуру. Эти процессы в конечном итоге направлены на соответствующее организационное поведение, имеющее вектор клиентоориентированного подхода в страховом обслуживании. Данные процессы совершенствуются менеджментом организации с максимальной вовлеченностью всех участников.

--В системном аспекте – как совокупность звеньев корпоративной среды, а также их связей и взаимосвязей; Корпоративная среда есть совокупность логически связанных элементов сущности, в которых осмысливается и оценивается корпоративная действительность (трудовая и социальная жизнь коллектива рассматриваемой организации). В этом смысле корпоративная среда представляет собой с и с т е м у.

--В предметном аспекте -- как результат оказанного воздействия корпоративной среды на трудовой коллектив организации. Полученный результат указывает на требуемые или ожидаемые образцы организационного поведения. При этом, на уровне представлений о должном, выявляется адекватное и неадекватное организационное поведение, которое наблюдается менеджментом организации.

-- В генетическом аспекте – как внутренний источник инициации необходимых корпоративных изменений, способствующих самосовершенствованию рассматриваемой организации и завоеванию новых позиций на целевом рынке. В то же время этот аспект на экспертном уровне позволяет сделать правильные суждения и выводы об инновационной глубине воспроизводимой корпоративной среды.

При исследовании поставленной проблемы, мы считаем важным указать на принципиальные критерии теоретико-методологических подходов к определению содержания корпоративной среды.

-Комплексность представлений о корпоративной среде.

-Предварительное определение базовых корпоративных ценностей в контексте принятой философии бизнеса, имея в виду сопричастность, вовлеченность, идентичность, приверженность, принадлежность, партнерство.

-Осознание важности понимания исторического подхода для оценки современных фактов и явлений корпоративной среды организации. Исторические корни воспроизводимой корпоративной среды берущие начало в прошлом и продолжающиеся в настоящем, во многом предопределяют, и

в значительной степени обуславливает сложившийся стиль управления в организации.

--Отрицание способов силового воздействия на корпоративную среду.

--Комплексность оценки сложившейся корпоративной среды, включая выявленное здесь прямое и косвенное влияние на ожидаемый результат.

Все это, с учетом перечисленных подходов, позволяет автору сформулировать следующее развернутое определение, наполненное теоретическим и практическим смыслом:

Корпоративная среда – новая управленческая реальность. Это специфическая, характерная для данной *организации* система связей, действий, отношений и взаимоотношений, которые осуществляются в рамках конкретной предпринимательской деятельности, спроецированной на местный, региональный, национальный или международный рынок. Механизм устройства внутренних связей (*корпоративные отношения*) в трудовом коллективе. Служит отражением *качественного базиса действий* менеджмента организации, направленных на поиск путей повышения эффективности работы. Выступает также как *организационно-экономическое пространство*, в котором разворачивается деятельность трудового коллектива и принимаемые *управленческие решения*. В теоретико-методологическом плане -- это сложная совокупность явлений, отношений и деятельности в рамках рассматриваемой организации как открытой системы. Корпоративная среда есть то, что обеспечивает взаимное соответствие частей в процессах создания, функционирования и развития системы (организация) как целостного образования. Следует заметить, что корпоративная среда самым прямым и непосредственным образом связана с социально-экономическими отношениями в трудовом коллективе рассматриваемой организации, в рамках которых она формируется и развивается (т.е. подчеркивается *социально-экономическая обусловленность корпоративной среды*). «Корпоративная культура является о т р а ж е н и е м корпоративной среды, из которой она появилась». (Л. Герстнер. IBM). [6] Корпоративная среда в

конечном итоге «определяет возможности и результаты *бизнеса*, равно как и угрозы для его существования и успеха». (П. Друкер) [7]. Таким образом, состояние корпоративной среды – это качественная характеристика *бизнеса* на уровне отдельно рассматриваемой *корпорации*, То есть корпоративная среда становится отражением *корпоративной действительности*, под которой понимается вся совокупность корпоративных отношений, складывающихся между участниками организационно-технологического взаимодействия в корпорации. Общая архитектура инновационного поля воспроизводимой корпоративной среды через *человеческое измерение* организации видится нам в реальных доминантах сопричастности, вовлеченности, идентичности, партнерства, принадлежности и сотрудничества, что полностью подтверждает управленческая практика СК «РОСНО».

1. Словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1980, С. 261.
2. Кашанина Т.В. Корпоративное право. Право хозяйственных товариществ и обществ. М.: Юрайт,., 1998, с.129.
3. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: Правовой статус и основы деятельности. М.: Дело, 2007, С.17
4. Корпоративный журнал ALLIANZ Евразия, 2010, №4, С.28
5. Социологический энциклопедический словарь /Под ред. Г.В. Осипова – М.: 1998, с 338
6. Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри /Пер. с англ. –М.:Альпина Паблишер, 2003, С.172
7. Друкер П. Измерение результативности компании / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007, С.11.
8. Абрамов В.Ю., Грызленкова Ю.В., Кушелев Ю.Ф., Смородина Н.А., Цыганов А.А., Швецова И.М. Постановка и развитие филиальной сети и представительств страховой компании. М.: Регламент, 2007

9. Цыганов А.А., Глухова Т.С. Права акционеров в практике корпоративного управления в страховых компаниях// Страховое дело.-№3.- 2009