

Злиття та поглинання як метод досягнення стратегічних цілей страхових ТНК

Лазнева І.О.

кандидат історичних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Запорізького національного технічного університету

Оскільки страхові компанії прагнуть забезпечити прибуткове зростання, злиття та поглинання стають все більш важливим елементом загальної стратегії. Страхові компанії розуміють, що ринки страхування швидко змінюються. Отже, вони визнають, що органічне зростання само по собі не забезпечить той тип перетворень, який їм потрібен для процвітання у майбутньому. Не дивно, що процеси злиття та поглинання в галузі страхування стають все більш актуальними, що у майбутньому відобразиться укладанням великої кількості угод. У статті проаналізовані показники та рушійні фактори процесів злиття та поглинання страхових компаній на ринках США та Великобританії за останній рік.

Ключові слова: страхування, злиття та поглинання, ЗтаП, консолідація, страхова компанія, страхова ТНК, транснаціоналізація страхового бізнесу.

Лазневая И.А. СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КАК МЕТОД ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ СТРАХОВЫХ ТНК

Поскольку страховщики стремятся обеспечить прибыльный рост, слияния и поглощения становятся все более важным элементом общей стратегии. Страховые компании понимают, что рынки страхования быстро меняются. Следовательно, они признают, что естественный рост сам по себе не обеспечит тот тип преобразований, который им нужен для процветания в будущем. Неудивительно, что процессы слияния и поглощения в области страхования становятся все более актуальными, что в будущем проявится заключением большого количества сделок. В статье проанализированы показатели и движущие факторы процессов слияния и поглощения страховых компаний на рынках США и Великобритании за последний год.

Ключевые слова: страхование, слияния и поглощения, СиП, консолидация, страховая компания, страховая ТНК, транснационализация страхового бизнеса.

Lazneva I.O. MERGERS AND ACQUISITIONS AS A METHOD FOR ACHIEVING OF INSURANCE TNC STRATEGIC GOALS

As insurers seek to generate profitable growth, mergers and acquisitions are becoming an increasingly important element of the overall strategy. Insurers know their markets are rapidly changing. So they recognize that organic growth alone will not deliver the type of transformation they need to thrive in the future. Not surprisingly, M&A is once again high on the insurance agenda. We expect to see plenty of deal activity in the years ahead. The article analyzes the indicators and drivers of M&A insurance companies in the US and UK markets over the past year.

Keywords: insurance, mergers and acquisitions, M&A, consolidation, insurance company, insurance TNC, transnationalization of insurance business.

Постановка проблеми. Глобалізація страхових відносин, під якою розуміється процес формування єдиного світового страхового простору за допомогою транскордонного руху мобільних фінансових коштів і страхових послуг на базі використання новітніх технологій, охоплює все більшу кількість країн. Глобалізація страхового ринку і лібералізація процесів руху капіталів перетворюють транснаціоналізацію страхового бізнесу в реальну конкурентну перевагу. Глобалізація страхового сектору світової економіки, що виявляється в уніфікації страхового бізнесу, примушує страхові компанії об'єднувати капі-

тали й урізноманітнити сфери діяльності з метою залучення та утримання клієнтів і збільшення доходів. Подальша глобалізація страхового сектору пов'язана з удосконаленням інформаційних технологій, що застосовуються, активізацією процесів злиття та поглинання страхового бізнесу, створенням великих страхових компаній і транснаціоналізацією страхового ринку. У результаті угод злиття та поглинання формуються страхові транснаціональні компанії. Страхові ТНК займають провідні позиції в списку лідерів і є нині ринковими структурами, що розвиваються найбільш ефективно.

З переходом до ринкових відносин Україна активно включилася в глобалізаційні процеси. Формування національного ринку страхових послуг і перспективи його інтегрування в світовий страховий ринок визначають актуальність теми дослідження і пояснюють необхідність вивчення й узагальнення світового досвіду в цій галузі. У посткризовий період українські страхові компанії опинилися в ситуації гострої нестачі вільних фінансових ресурсів, що є основним фактором процесу злиття та поглинання. Отже, об'єднання з більш досвідченими партнерами стало однією з найважливіших умов виживання для національних страхових організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку світового страхового ринку, ролі страхових ТНК на ньому, процесів злиття та поглинання страхових компаній досліджувалися в декількох напрямках: з погляду економіки, фінансів, практики страхування та інвестиційної діяльності. Серед російських та українських науковців слід зазначити В.О. Белоусову, Н.С. Ульянову, Р.М. Рабаданова, Ю.О. Тарасову, Д.А. Єндовицького, В.Є. Соболеву, К.В. Щиборщ, П.В. Логінова, Д. Расшивалова Д. та інших. У зарубіжній літературі можна виділити праці таких авторів, як М. Альбера, М. Вайєр, Д. Бланд, К. Пфайффер, Д.Д. Хемптон, Д. Хенесі та інші. Д.А. Єндовицький, В.Є. Соболева у своїй праці висвітлюють теоретичні положення угод злиття та поглинання, а також розкривають практичні аспекти оцінки вартості компаній і фінансування угод із придбання з урахуванням специфіки кожного етапу [1]. У своїй праці К.В. Щиборщ та П.В. Логінова розглядають базові теоретичні аспекти подібних угод з урахуванням їх актуальності для російського страхового ринку [2]. У статті Д. Расшивалова обґрунтовуються чинники поглиблення інтернаціоналізації страхової діяльності у формі злиттів та поглинань з огляду на потенційний вплив процесів ЗтаП на страховий ринок України [3].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відзначаючи наявність досить значних досліджень із проблем ТНК і визнаючи безсумнівний внесок у розроблення проблем страхування, не можна не відзначити недостатнє опрацювання питань, пов'язаних із сучасними тенденціями процесу злиття та поглинання страхових компаній, які властиві певній ситуації на світовому ринку, змінюються з часом і, як наслідок, залишаються вивченими недостатньо.

Формулювання цілей статті. Виходячи з актуальності дослідження, метою статті є визначення основних мотивацій злиття та поглинання в галузі страхування та аналіз сучасних показників та рушійних факторів процесів злиття та поглинання страхових компаній на ринках США та Великобританії за останній рік.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок страхування характеризується інтеграційними процесами, що є наслідком лібералізації торгівлі страховими послугами, укрупнення і зростаючої капіталізації страхових компаній, усунення бар'єрів для іноземних страховиків і підвищення їх концентрації, темпів зростання окремих видів страхування, поліпшення якості традиційних послуг, впровадження нових страхових продуктів. Такі тенденції посилюють конкуренцію і супроводжуються експансією і поглинанням страхового бізнесу в країнах, що розвиваються.

Економіка кожної країни стає все більш транснаціональною, що забезпечує доступ на велику кількість страхових ринків, з широким охопленням країн, що є об'єктами інвестування. Визначальною тенденцією стає об'єднання страхових компаній за допомогою угод про технологічне партнерство, створення об'єднань найбільших страхових компаній з великою капіталізацією і активами.

Тенденції розвитку світового ринку страхових послуг полягають у його глобалізації, в появі страхових ТНК, а також великих транснаціональних фінансових груп, що інтегрують страховий, банківський та промисловий капітал. Результатом трансформації суб'єктів страхового ринку є формування великих транснаціональних страхових компаній, активи яких порівнянні з активами найбільших в світі ТНК, що діють у сфері виробництва та інформаційних послуг.

Незалежно від їх категорії чи структури, всі злиття та поглинання мають одну спільну мету – створювати синергію, що робить вартість об'єднаних компаній більшою, ніж сума цих двох частин. Успіх злиття та поглинання залежить від того, чи досягнута ця синергія.

Синергія має форму покращення доходів та економії коштів. Злившись, компанії сподіваються скористатися таким:

Стати більшими. Багато компаній використовують ЗтаП, щоб зрости у розмірі і перемогти своїх конкурентів. Подвоєння розмірів компанії через природне зростання може тривати роками, але може бути досягнуто набагато швидше через злиття та поглинання.

Попереджена конкуренція. Є дуже потужною мотивацією для злиття та поглинання й основною причиною, чому діяльність зі злиття та поглинання відбувається в певні цикли. Прагнення залучити компанію з привабливим портфелем активів до того, як це зробить суперник, як правило, приводить до подальшої присутності компанії на привабливих світових ринках.

Домінування. Компанії також укладають угоди зі злиття та поглинання, щоб домінувати у своєму секторі. Однак, оскільки поєднання двох гігантів могло би привести до потенційної монополії, така операція повинна перевірятися з боку антимонопольних та регуляторних органів.

Податкові пільги. Компанії також використовують ЗтаП для податкових цілей, хоча це може бути неявним мотивом. Наприклад, оскільки США мають найвищу ставку податку на прибуток у світі, деякі з найвідоміших американських компаній вдаються до корпоративних «інверсій». Ця методика передбачає придбання американською компанією меншого іноземного конкурента і переміщення податкової бази об'єднаного суб'єкта за кордон до податкової юрисдикції з нижчою ставкою оподаткування, щоб суттєво зменшити податкове навантаження.

Скорочення персоналу. Як відомо кожному працівнику, злиття, як правило, означає втрату роботи. Зазначимо про всі заощаджені кошти від зменшення кількості співробітників із бухгалтерського, маркетингового та інших відділів.

Економія масштабу. Більша за розмірами компанія, що розміщує замовлення, може заощадити більше на витратах. Злиття також приводить до покращення купівельної спроможності для придбання обладнання – під час розміщення великих замовлень компанії мають можливість узгоджувати ціни зі своїми постачальниками.

Отримання доступу до нових технологій. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям потрібно впроваджувати нові технологічні розробки та їх бізнес-додатки. Купуючи меншу компанію з унікальними технологіями, велика компанія може зберегти або розвинути конкурентну перевагу.

Поліпшення охоплення ринку та присутності в галузі. Компанії купують компанії для отримання доступу на нові ринки та збільшення своїх доходів. Злиття також може покращити позицію компанії в інвестиційній спільноті: більші компанії часто мають більше

можливостей для залучення капіталу, ніж менші [4].

Процеси злиття та поглинання страхових компаній, зокрема, зумовлені такими факторами:

- необхідністю протистояння жорсткій конкуренції на національних і світових страхових ринках, що зумовлена появою величезного числа страхових організацій;

- необхідністю скорочення витрат на ведення справи;

- потребу в збільшенні обсягів страхової премії шляхом захоплення в результаті злиття додаткової частки ринку;

- потребу в збільшенні власної капіталізації з метою прийняття на страхування великих ризиків;

- можливістю розширення географії діяльності страхової організації і проникнення на нові ринки страхових послуг, що також сприяє диверсифікації ризиків і стабілізації страхового портфеля;

- зацікавленістю перестраховиків у придбанні бізнесу по прямому страхуванню для зміцнення своїх позицій на ринку страхових послуг.

Задля висвітлення ключових тенденцій процесів злиття та поглинання пропонується дослідити сучасну ситуацію з угодами ЗтаП на страхових ринках США та Великобританії, що є одними з найстаріших у світі.

Аналіз досліджень аналітичних агентств показує, що у 2017 році в США діяльність зі злиття та поглинання страхових компаній розпочалася повільно, але набула швидкості у другій половині року. Дійсно, кількість угод страховиків, оголошених протягом другої половини 2017 року, значно зросла – на 50% більше, ніж за перше півріччя. Зростання кількості брокерських операцій становило 25%. Оголошено сім угод на суму мінімум 1 млрд дол. кожна – така сама кількість, як і за весь 2016 рік. Сукупні обсяги страхових угод та їх вартість скоротилися проти 2016 року на 13 та 32% відповідно. Це було результатом меншого числа великих угод, обсяг яких досяг порогу у розмірі 5 млрд дол. [5, с. 1].

Слід зазначити, що у 2016 та 2017 роках спостерігалось розширення індустрії ЗтаП, що зумовлює наявність позитивного середовища для укладання угод у 2018 році. Про це свідчать і такі фактори, як: високий рівень впевненості інвесторів і споживачів; синхронне покращення економіки США та інших країн світу; фіксація на законодавчому рівні податкової реформи в США; рух

процентних ставок у правильному напрямі; високий рівень наявного капіталу. І хоча джерела невизначеності залишаються, вони зараз не перешкоджають активності з ЗтаП у матеріальному плані. З огляду на ці обставини очікується, що обсяг та вартість угод у 2018 році буде значною мірою відповідати показникам 2016–2017 років. Хоча у 2018 році і не очікується будь-яких приголомшливих пропозицій, експерти передбачають укладання численних дрібних угод (від 1 до 3 млрд дол.), а також появу декількох пропозицій у розмірі 5 млрд дол. і вище, оскільки страхові компанії прагнуть використовувати вигоду від ЗтаП для досягнення своїх стратегічних цілей.

Невизначеність інвесторів, що була викликана ситуацією до та після виборів 2016 року, суттєво стримувала процеси ЗтаП в першій половині 2017 року, оскільки страховики чекали, яка буде політична та економічна ситуація під управлінням Трампа та Конгресу під керівництвом республіканців. Поліпшення цін на акції страховиків, а також дефіцит інформації щодо цілей придбання були додатковими факторами, які могли би послабити ринок злиття та поглинання.

Липень 2017 року виявився помітною точкою перевертання, що позначилася прискоренням темпів ЗтаП. Незважаючи на зростання показників у другому півріччі, кількість угод андеррайтерів зменшилася на 13% (з 97 до 84) порівняно з 2016 роком. Сукупна вартість угод зменшилася ще на 32% (з 21,7 до 14,8 млрд дол.). Середня вартість угоди збільшилася на 11%, з 380 млн дол. у 2016 році до 422 млн дол. у 2017 році (табл. 1). Обсяг операцій із брокерських угод встановив новий рекорд у 537 зафіксованих операцій та 53% збільшення середньої вартості угоди. Сукупна вартість угод брокерів зменшилася через меншу кількість операцій на суму 1 млрд дол. і вище порівняно з 2016 роком [5, с. 2].

З погляду сукупної вартості та обсягів ЗтаП у страхуванні показники 2017 року в основному відповідали показникам більшості років із моменту фінансової кризи, за винятком 2015 року. Більшість операцій у 2017 році мали невеликі обсяги, при цьому лише дві з них перевищили значення в 2,5 млрд дол. Однією з найбільших угод року стало придбання USI Insurance Services приватною компанією KKR та канадським пенсійним фондом Caisse de dépôt et placement du Québec за 4,3 млрд дол. Інші важливі угоди включали придбання Assurant The Warranty Group за 2,5 млрд дол., придбання компанії CF Corporation Fidelity & Guaranty Life за 1,8 млрд дол., а також придбання канадською компанією Intact Financial Corporation американської страхової компанії OneBeacon Insurance Group на суму 1,7 млрд дол. Крім цього, у першому місяці 2018 року було оголошено дві угоди – AIG оголосив про придбання Validus Holdings Ltd. за 5,56 млрд дол. та Lincoln Financial Group оголосив про придбання бостонської Liberty Life Assurance Company на суму близько 3,3 млрд дол. від Liberty Mutual [5, с. 2].

Серед факторів та тенденцій, що так чи інакше впливали на процеси ЗтаП у 2017 році, слід зазначити такі:

– *Послаблення впевненості інвесторів на початку року під впливом зростання невизначеності.* Відсутність чіткості щодо напрямку регуляторних змін, тривала невизначеність навколо податкової реформи та реформи з охорони здоров'я, глобальних геополітичних перетворень та загального неспокою щодо наслідків результатів виборів у листопаді 2016 року щодо економічної, фінансової та монетарної політики зробили страхові компанії більш обережними щодо участі в ЗтаП протягом першої половини 2017 року.

– *Пасивність іноземних покупців, зокрема китайських.* Незважаючи на те, що китайські

Таблиця 1

Обсяги угод злиття та поглинання у страховому секторі США у 2016–2017 рр.

	Кількість угод			Сукупна вартість угод, млрд дол.			Середня вартість угоди, млн дол.		
	2016	2017	%	2016	2017	%	2016	2017	%
Страховики	97	84	-13	21,7	14,8	-32	380	422	11
L&H	27	31	15	4,1	6,6	61	291	505	74
P&C	70	53	-24	17,6	8,2	-53	409	372	-9
Брокери	457	537	18	7,3	5,4	-26	127	194	53
Загалом	554	621	12	29,0	20,2	-30			

Джерело: складено автором на основі [5].

компанії залишалися активними покупцями в 2017 році, через серйозну перевірку з боку американських та китайських регуляторів процес укладання угод став більш складним, ніж у попередні роки, і така ситуація, ймовірно, зберігатиметься в 2018 році.

– *Виникнення нових форм інституційного капіталу.* Незалежні інвестиційні та пенсійні фонди, що мають суттєво меншу вартість капіталу, почали робити свою присутність помітною на страховому ринку США як покупці.

– *Виникнення нового типу неконтрольованих інвесторів.* Багаті індивідуальні інвестори, приватні компанії та компанії з венчурним капіталом, працюючи індивідуально або як консорціум-інвестор, виступали як бажані постачальники капіталу, але без необхідності здійснювати оперативний контроль за цільовим призначенням.

– *Поліпшення ефективності глобального розміщення капіталу.* Що стосується страхування та суміжних галузей, то низька прибутковість у глобальному масштабі разом із широкою доступністю інформації та покращеними засобами, спрямованими на максимально широке використання капіталу в глобальному масштабі, змусили його мати «лінивий» капітал на балансі.

– *Інвестиції в цифрові технології в страхуванні.* Страхові компанії, приватний сектор та венчурні фонди продовжували стратегію інвестування в цифрові технології, основною метою якої було підвищення продуктивності основного бізнесу.

– *Страхові компанії були загалом більш оцінені в 2017 році, ніж у 2016 році.*

2017 рік став трансформаційним для страхового ринку Великобританії, адже в секторі страхування життя та ризикового страхування переважали процеси злиття та поглинання.

Угоди були спричинені дешевим фінансуванням, зростанням важливості масштабу, необхідністю майбутнього захисту від технологічних викликів, регуляторного тиску та бажанням великих компаній досягти глобального рівня.

У межах підгалузей страхування ця картина набагато нюансована, але ринкові аналітики очікують, що подібна тенденція продовжуватиметься до 2019 року.

Ринок страхування життя мав помітну активність після впровадження директив Solvency II, що змусило багато компаній переосмислити області, в яких вони працюють. Під Solvency II ануїтети та продукти, що обіцяють гарантовані прибутки, стали менш приємними

для страховиків, оскільки нові правила вимагали, щоб вони мали значні кошти на покриття ризиків відповідальності.

Деякі компанії вирішили переосмислити свої бізнес-моделі та реінвестувати доходи в оновлені корпоративні структури та нові сфери бізнесу.

У лютому 2018 року Standard Life Aberdeen об'єднала весь свій бізнес зі страхування життя з Phoenix Group, уклавши угоду на 3,24 млрд фунтів стерлінгів. У результаті угоди компанія отримала 2,3 млрд фунтів стерлінгів готівкою та 19,9% акцій Phoenix Group. Компанія Standard Life Aberdeen заявила, що рішення переорієнтувати бізнес означає, що він може працювати зі «значно нижчими вимогами до капіталу» [6].

На думку Девіда Петрі, керівника відділу корпоративних фінансів Інституту дипломованих бухгалтерів Англії та Уельсу, директиви Solvency II змусили деяких усталених гравців переорієнтуватися на те, що вони хочуть робити. Як наслідок, вони продали значні частки своїх страхових портфелів, щоб зменшити певну кількість ризику та звільнити капітал для інвестування в нові можливості [6].

У секторі ризикових видів страхування міжнародні компанії прагнули забезпечити собі присутність на ринку лондонського Lloyds, оскільки світові ціни на страхування знаходилися під певним тиском та спостерігалось незначне зростання обсягів.

Ринок Lloyds є глобальним центром страхування спеціальних ризиків у таких галузях, як авіаційне, морське страхування та тероризм. Глобальні страховики визнають важливість присутності на ньому.

У сучасній ситуації крупні страховики намагаються укласти велику угоду, що дасть їм змогу знизити ефективність витрат, утилізувати капітал та увійти в пов'язані з ними області, що мають більш довгострокові перспективи.

У жовтні 2017 року Axis Capital підтвердила придбання страхової компанії Novae, що є учасником ринку Lloyds. Потім у січні 2018 року AIG анонсувала придбання Validus, власника синдикату Lloyds, за 5,56 млрд дол. У березні 2018 року французький страховий гігант сповістив про привласнення XL Group за 15,3 млрд дол [6].

Аналітики прогнозують подальшу активність у сфері злиття та поглинання в декількох підгалузях страхового ринку у 2018 році, зокрема в європейському секторі страхування життя. Останні кілька років спостерігається

збільшений інтерес до страхування з боку державних та пенсійних фондів, крім цього, на страховому ринку помітна активність фондів приватного капіталу.

На думку аналітиків, спостерігачі ринку, що бажають визначити потенційні угоди, повинні шукати фірми з показниками уразливості, що можуть включати зниження прибутковості, часту зміну керівних посадових осіб, зменшений рівень зростання.

Що стосується глобального страхового ринку, слід зазначити, що у 2017 році була зареєстрована найменша кількість угод, починаючи з 2010 року, але сукупна вартість угод дещо зросла порівняно з 2016 роком, переважно внаслідок збільшення кількості угод вартістю понад 1 млрд дол. Основні показники 2017 року порівняно з 2016 виглядають таким чином: 4-відсоткове зростання загальної вартості угод, 3-відсоткове зниження загального обсягу угод, 16 угод вартістю понад 1 млрд дол [7, с. 2].

Значна кількість великих страховиків здійснила оптимізацію страхового портфеля. Серед великих угод було відчуження Hartford Financial його американського філіалу зі страхування життя та ануїтетів Talcott Resolution. Придбання компанією Fintech Yunfeng бізнесу MassMutual у Гонконгу є завчасним показником збільшення технологічних інвестицій у сектор. Поточна трансформація галузі продовжує бути потенційним драйвером консолідації. Придбання Intact Financial Corporation американської страхової компанії "OneBeacon Insurance Group" відображає поточну консолідацію для досягнення більшої масштабності. Рік зафіксував значне збільшення частки угод, в яких брав участь приватний акціонерний капітал. Придбання USI Insurance Services приватною компанією KKR та канадським пенсійним фондом Caisse de dépôt et placement du Québec була найбільшою транзакцією за участі приватного капіталу у секторі починаючи з 2013 року [7, с. 2]. На відміну від цього, 2017 рік демонструє зменшення міжрегіональних потоків капіталу із суттєвим зниженням вартості угод від азіатських учасників у Європу чи США порівняно з попередніми роками. Це частково підтверджує

наслідки посилення діяльності регулятора в Китаї щодо ЗтаП поза межами країни у поєднанні з посиленою перевіркою нестандартних придбань.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, для страхової галузі необхідність пошуку нових можливостей для сталого та прибуткового зростання стала обов'язковою. Технологія забезпечує безпрецедентне розуміння масштабу бізнесу, створюються нові ринки та сегменти, формуються нові позиції щодо цінностей клієнта. Лідери страхування визнають, що тепер вони мають можливість інноваційного перетворення своїх компаній для досягнення стабільних конкурентних переваг у майбутньому.

Проте страховики визнають, що вони не можуть досягти цих цілей за допомогою звичайних стратегій зростання. Вони використовують злиття та поглинання, партнерство та ініціативи корпоративного венчурного капіталу як критичний шлях до досягнення своїх стратегічних цілей трансформації та інновацій. І протягом найближчих років слід розраховувати на прискорення цієї еволюції з урахуванням стратегій злиття та поглинання та інноваційних ініціатив.

Аналіз аналітичних доповідей експертів страхового ринку свідчить про те, що успішними страховими організаціями майбутнього будуть ті, які вже зараз замислюються за межі традиційних ЗтаП для укладання трансформаційних угод, що задовольняють як потреби клієнтської бази, так і вимоги акціонерів та інвесторів щодо стратегічного розміщення капіталу з метою підвищення вартості підприємства.

Отже, щоб зрозуміти цінність своїх угод, страховикам потрібно переосмислити свій підхід та свої можливості, розробити комплексну основу для оцінки стратегічної придатності, встановити довгострокові синергії та розробити плани інтеграції, створити чіткий шлях до перетворення шляхом цілісного дизайнерського мислення, прискорити інновації.

Це середовище нових угод та останні тенденції у сфері ЗтаП та інноваційних стратегіях за успішного застосування зможуть прискорити еволюцію світової індустрії страхування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ендовицкий Д.А., Соболева В.Е. Экономический анализ слияний/поглощений компаний. М.: КноРус, 2010. 440 с.
2. Щиборщ К.В., Логинов П.В. Основные принципы организации процесса слияний и поглощения страховых компаний. Финансы. 2000. №3. С. 33–38.
3. Расшивалов Д. Поглиблення інтернаціоналізації на світовому страховому ринку: зміни рушіїв злиттів та поглинань. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 2014. № 3(156). С. 41–45
4. Mergers and Acquisitions – M&A. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp> (дата звернення 05.08.2018)
5. 2018 Insurance M&A outlook. Deloitte LLC, 2018. 24 ps. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-ma-insurance-outlook-2018.pdf> (дата звернення 01.08.2018)
6. Joe McGrath. The biggest mergers and acquisitions in insurance. 2018. URL: <https://www.raconteur.net/risk-management/biggest-mergers-acquisitions-insurance> (дата звернення 02.08.2018)
7. Global insurance M&A themes, 2018. 12 ps. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-insurance-m-and-a-themes-2018/\\$File/ey-global-insurance-m-and-a-themes-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-insurance-m-and-a-themes-2018/$File/ey-global-insurance-m-and-a-themes-2018.pdf) (дата звернення 01.08.2018)

REFERENCES:

1. Endovitskii D.A., Soboleva V.E. (2010) Ekonomicheskii analiz sliyanii/pogloshchenii kompanii [Economic analysis of mergers and acquisitions of companies]. Moscow, KnoRus Publ., 440 p. (in Russian)
2. Shchiborshch K.V., Loginov P.V. (2000) Osnovnye printsipy organizatsii protsesssa sliyanii i pogloshcheniya strakhovykh kompaniy [The basic principles of organization of the process of insurance companies mergers and acquisitions]. Finance, vol. 3, pp. 33–38
3. Rasshyvalov D. (2014) Pohlyblennia internatsionalizatsii na svitovomu strakhovomu rynku: zminy rushiiv zlyttiv ta pohlynan [Enhancing the internationalization of the global insurance market: changing drivers of mergers and acquisitions]. The Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy, vol. 3 (156), pp. 41–45
4. Mergers and Acquisitions – M&A. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/m/mergersandacquisitions.asp> (accessed 05 August 2018)
5. 2018 Insurance M&A outlook. Deloitte LLC, 2018. 24 ps. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-ma-insurance-outlook-2018.pdf> (accessed 01 August 2018)
6. Joe McGrath (2018) The biggest mergers and acquisitions in insurance. Available at: <https://www.raconteur.net/risk-management/biggest-mergers-acquisitions-insurance> (accessed 02 August 2018)
7. Global insurance M&A themes, 2018. 12 ps. Available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-insurance-m-and-a-themes-2018/\\$File/ey-global-insurance-m-and-a-themes-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-insurance-m-and-a-themes-2018/$File/ey-global-insurance-m-and-a-themes-2018.pdf) (accessed 01 August 2018)