

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Стратегічний аналіз діяльності банку

Студентки 2 курсу бм групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Управління
банківським бізнесом»

Ціпак Катерини
Андріївни

(підпис студента)

Науковий керівник
канд. екон. наук, МВА

Жураховська
Людмила
Валентинівна

*(підпис наукового
керівника)*

Гарант освітньої програми
д-р екон. Наук, професор

Шульга Наталія
Петрівна

*(підпис Гаранта
магістерської
програми)*

Київ – 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ФФО

Кафедра Банківської справи

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціалізація «Управління банківським бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри

Шульга Наталія Петрівна,

докт. екон. наук, професор

«___» _____ 20__ р.

Завдання на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві Ціпак Катерині Андріївні

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи) Стратегічний аналіз діяльності банку

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2020 р. № 3286

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи): до 22.11.2021р.

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) є розкриття теоретичних засад стратегічного аналізу, проведення стратегічного аналізу діяльності банку та надання пропозицій щодо удосконалення діяльності банку.

Об'єкт дослідження: діяльність банку

Предметом дослідження є Сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів процесу стратегічного аналізу діяльності банку

4. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

5. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

2.1. Аналіз зовнішнього середовища банку

2.2. Аналіз внутрішнього середовища банку

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКУ

3.1. Коригування стратегічних цілей діяльності банку

3.2. Формування моделі стратегічного розвитку банку

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ	6
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ	17
2.1. Аналіз зовнішнього середовища банку	17
2.2. Аналіз внутрішнього середовища банку	23
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БАНКУ	36
3.1. Коригування стратегічних цілей діяльності банку	36
3.2. Формування моделі стратегічного розвитку банку	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічного розвитку банківського бізнесу потрібно розуміти, що для успішного функціонування необхідна розробка стратегій його розвитку і узгодження процедур менеджменту з процедурами стратегічного планування і управління.

Стратегічне планування є одним із найефективніших важелів управління комерційним банком, оскільки ця система охоплює всі його сфери діяльності та всі його структурні підрозділи. Фінансова стратегія відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, оскільки впливає на майбутню конкурентоспроможність комерційного банку. Різні фінансові стратегії базуються на різних підходах, але їх основною метою є збільшення фінансових ресурсів у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку банківської системи стратегічне планування неможливо здійснити без аналізу. Для ефективного вирішення управлінських завдань, досягнення стійкої та прибуткової діяльності банку необхідне проведення всебічного як перспективного, так і ретроспективного аналізу його діяльності на основі внутрішньої інформації та аналізу рентабельності банківських операцій і послуг, окупності операційних і не операційних витрат, прибутковості функціонування окремих підрозділів та інше.

Основні теоретико-методологічні основи стратегічного аналізу висвітлені у роботах як вітчизняних так і зарубіжних авторів, як: А. Томпсон [2], Ж.-Ж Ламбен [26], І. Ансофф [1], Г. Давидов [7], І Парасій-Вергуненко [37], В. Пономаренко, [38], Т. Косова [24], О. Ковтун [22], та інші.

Однак деякі аспекти цієї галузі досліджень до сих пір залишаються дискусійними та недостатньо дослідженими. Зокрема, проблемним можна вважати методологічні розробки для кількісної оцінки впливу факторів середовища на діяльність банківських установ. Використовуючи існуючі методи оцінки, зазвичай, можна отримати різні результати, це ускладнює їх

використання на практиці і потребує вдосконалення з урахуванням специфіки діяльності банківських установ.

Актуальність вищевикладених проблем, а також теоретично-прикладна цінність їхнього вирішення зумовили вибір теми даного наукового дослідження, визначили його мету та завдання.

Мета дослідження є розкриття теоретичних засад стратегічного аналізу, проведення стратегічного аналізу діяльності банку та надання пропозицій щодо удосконалення діяльності банку.

Для досягнення цієї мети були сформульовані такі **завдання**:

- провести огляд літературних джерел та обґрунтувати необхідність і сутність стратегічного аналізу;
- виділити організаційні етапи проведення стратегічного аналізу та визначити їх зв'язок з основними етапами стратегічного управління;
- визначити фактори, що впливають на банківські установи в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища;
- вдосконалення стратегічних цілей в діяльності банку;
- розробка моделі стратегічного розвитку банку.

Об'єктом дослідження є діяльність банку.

Предметом дослідження сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів процесу стратегічного аналізу діяльності банку.

Методи дослідження. Під час обробки, вивчення та аналізу науково-методичних і інформаційних матеріалів, був використаний комплекс методів економічних досліджень, об'єднаних системним підходом до вивчення даної проблеми.

При дослідженні показників діяльності банківської установи використовувались коефіцієнтні методи аналізу, PEST-аналіз, відносні та середні величини, графічні прийоми, прийоми візуалізації аналітичних досліджень.

Інформаційною базою дослідження стали матеріали Міністерства фінансів України, Національного банку України, офіційні звітні дані банку,

монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Наукова стаття «Інструменти та підходи за стратегічного аналізу за його етапами» опублікована в збірнику наукових статей студентів КНТЕУ [49 с. 268-271].

Апробація результатів дослідження: Окремі результати дослідження були висвітлені в доповіді «Стратегічний аналіз діяльності банку» на Студентській науковій конференції «Фінансова політика в умовах економічних перетворень» (Київ, КНТЕУ, 17–18 листопада 2021 р.).

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 47 сторінок. В роботі представлено 8 таблиць, 6 рисунків, 10 додатків та використано 52 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

У сучасних умовах розвитку банківської системи менеджмент та стратегічне планування не може здійснюватися без аналізу. Для ефективного вирішення управлінських задач, досягнення стійкої та прибуткової діяльності банку, потребує проведення всебічного - як перспективного, так і ретроспективного аналізу його діяльності на основі внутрішньої інформації та аналізу рентабельності банківських операцій і послуг, прибутковості функціонування окремих підрозділів, окупності операційних і неопераційних витрат тощо. [24]

Стратегічний аналіз особливо важливий в контексті конкуренції в банківській галузі, посилюючи регуляторні обмеження, накладені НБУ під час економічної кризи, що приводить до банкрутства банків. Усе це спричиняє необхідність проведення не лише ретроспективного аналізу діяльності банку, а й попереднього аналізу стратегії діяльності у майбутньому періоді. [24]

Традиційний економічний аналіз, що формується в компаніях, фірмах, банках, є узгодженим і проводиться після операцій для оцінки результатів, отриманих щодо заздалегідь запланованих дій і стану установи на момент аналізу. Його завданням є виявлення причин і наслідків відхилень від наміченої мети, вимірювання кількісного впливу окремих факторів на досліджувані економічні показники. [24]

Система аналізу становища банків в Україні, безумовно, потребує суттєвих змін – переходу від поточного аналізу до перспективного. Крім того, зі змінами, що відбуваються в економіці держави, змінюються вимоги до банківської аналітики, яка безпосередньо пов'язана зі змінами ринку. Зміни в політичній, правовій та економічній сферах держави вимагають удосконалення методів та інструментів економічного аналізу та прогнозування діяльності, як для кожного банку окремо так і для

банківського сектору в цілому. Реалізація організаційного підходу банків є інструментом, який веде їх до виважених економічних рішень у сфері розміщення активів та залучення коштів. Метою Національного банку України є забезпечення відповідального ставлення банків за прийняття конкретних бізнес-рішень та відкритості певної фінансової інформації. [24]

Сучасна економічна система характеризується нестабільністю, динамічністю розвитку та складністю її кон'юнктури. Посилення процесів конкурентної боротьби в поєднанні з непередбачуваними змінами у законодавстві, зумовили виникнення стратегічного підходу в аналізі діяльності суб'єктів господарювання. Стратегічний підхід в аналізі дає можливість управлінцям своєчасно та адекватно реагувати на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища, що в свою чергу надає конкурентні переваги, сприяє збільшенню вартості суб'єкта господарювання та оптимізації процесів його діяльності [6].

В цілому, під стратегічним аналізом розуміють сукупність прийомів вибору стратегічної поведінки з переліку альтернатив для досягнення поставленої мети. Тобто, поняття «стратегічний аналіз» є досить простим, але водночас недостатньо відображає його сутність та основне призначення. Тому визначення сутності самого поняття та особливостей його використання у банківському секторі залишається досить актуальним. [1, с. 98]

Нині для успішного функціонування банку існує необхідність розроблення та вибору стратегії його розвитку і узгодження процедур оперативного менеджменту з процедурами стратегічного планування та управління. Саме стратегічне планування є важливим фактором для ефективного управління діяльністю банку, але саме по собі воно неможливе без здійснення аналізу. [44 с. 119]

За своєю сутністю, стратегічний аналіз використовують в процесі прийняття рішень щодо тактичних та стратегічних дій стосовно установи та, зрештою, формування самої її стратегії. При здійсненні стратегічного аналізу

визначається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той самий критерій може належати різним стратегіям [5, с. 117].

Тобто, стратегічний аналіз дає розуміння поточного стану суб'єкта господарювання в певний період часу [23, с. 216] та допомагає обрати напрям, у якому воно, тобто банк, буде розвиватися [5, с. 117]. На сьогодні не існує єдиного визначення стратегічного аналізу, але в більшості наукових праць стратегічний аналіз найчастіше розглядають як:

- спосіб перетворення інформації, отриманої у результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план) підприємства;
- виконання функції управління, яка спрямована на перспективу;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку;
- метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними [27].

Для успішного функціонування банку в сучасних умовах необхідна розробка стратегії його розвитку і узгодження процедур оперативного менеджменту з процедурами стратегічного планування і управління. Стратегічне планування є одним із самих ефективних важелів управління комерційним банком, оскільки ця система охоплює всі сфери його діяльності і всі його структурні підрозділи.

Стратегічні управлінські рішення характерні такими ознаками:

- орієнтація на майбутнє;
- високий рівень невизначеності;
- глобальність і важливість наслідків стратегічних рішень для банку.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку банку.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальна спрямованість діяльності та розвитку банку, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з точки зору підвищення стратегічного потенціалу банку та зміцнення його позицій на ринку довгострокової перспективі.

Як об'єкти стратегічного аналізу виділяють переважно окремі стратегічні підрозділи, стратегічні зони, сектори бізнесу або окремі продукти. [47]

Стратегічний аналіз включає такі функції:

1. передбачається комплексний підхід до оцінки всієї діяльності (починаючи із доцільності залучення ресурсів, раціонального їх розміщення в активні операції у поєднанні зі стратегією зниження ризику банківської діяльності) і як підсумок – спроби максимального підвищення прибутковості діяльності банку;

2. базами порівняння слугують, як правило, нормативні дані та дані кращих банківських установ або середні по європейських банках;

3. стратегічний аналіз передує економічним процесам, а також поєднує в собі елементи перспективного і попереднього аналізу, планування;

4. інформаційні джерела аналізу містять крім облікових, звітних, планових, також позабалансові дані, отримані, наприклад, під час виробничих нарад, аудиторських перевірок, із прогностичних очікувань фахівців, періодики, відомості, отримані під час неформального спілкування тощо. [43]

Стратегічний аналіз відрізняється від звичайного економічного аналізу такими моментами:

- банківські операції розглядають не відокремлено — передбачається комплексний підхід до оцінки всієї діяльності (починаючи із доцільності залучення ресурсів, раціонального їх розміщення в активні операції у поєднанні зі стратегією зниження ризику банківської діяльності) і

як підсумок - способи максимального підвищення прибутковості діяльності банку;

- базами порівняння слугують, як правило, нормативні дані та дані кращих банківських установ або середні по європейських банках;
- стратегічний аналіз передує економічним процесам (а не навпаки, як при звичайному економічному аналізі), а також поєднує в собі елементи перспективного і попереднього аналізу, планування, менеджменту;
- інформаційні джерела аналізу містять, крім облікових, звітних, планових, також позаоблікові дані, отримані, наприклад, під час виробничих нарад, аудиторських перевірок, із прогностичних очікувань фахівців, періодики, відомості, отримані під час неформального спілкування тощо. [43]



Рис. 1.1 Стратегія банку [43].

Стратегія повинна базуватися на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, великих дослідженнях та фактичних даних. Щоб ефективно конкурувати, банк повинен постійно займатися збиранням та аналізом інформації, що стосується становища в галузі, конкурентів та інших факторів.

Стратегія надає банку певну індивідуальність, що дозволяє йому залучати працівників певного типу для вирішення стратегічних задач.

Нарешті, стратегічні плани мають не тільки залишатися цілісними протягом тривалого періоду, але і бути досить гнучкими, щоб за необхідності можна було здійснити їх модифікацію та переорієнтацію. Конфліктна та постійно мінлива ділова та соціальна обстановка робить постійні коригування стратегії неминучими. З цього стає зрозуміло, що процес циклічний і взаємопов'язаний. (рис.1.1)

Аналізуючи ефективність поточної стратегії банку, необхідно оцінити такі показники:

- зміну в динаміці ринкової частки банку за окремими напрямками діяльності (пріоритети банку в кредитуванні, інвестиційній діяльності, валютних операціях тощо);
- динаміку абсолютного значення прибутку банку з урахуванням інфляційних факторів;
- відносну порівняно з конкурентами динаміку валового доходу;
- зміну в динаміці відносних коефіцієнтів прибутковості активів та капіталу. [24]

Чим кращі ці показники, тим менше потреби вносити радикальні корективи у поточну стратегію банку, і навпаки [24].

Одним з основних показників ефективності поточної стратегії банку є абсолютний розмір прибутку банку. Він має універсальний характер, дає уявлення про характер, зміст, функціональну спрямованість та обсяг діяльності банку. Метою всіх учасників ринку є отримання первинного прибутку та його подальшого зростання. Цінність прибутку банку полягає в тому, що він є основою для збільшення та оновлення основних фондів банку, складовим елементом елементу приросту власного капіталу, який гарантує фінансову стійкість банку та ліквідність його балансу, є основою забезпечення відповідного рівня дивідендів, розвитку та підвищення якості послуг. [43]

Розмір прибутку визначає здатність банку щодо вирішення стратегічних цілей та завдань, його платоспроможність та конкурентоспроможність. Фінансові результати банку також визначаються такими факторами, як політика, рівень компетентності співробітників і рівень менеджменту. У процесі прийняття рішень та розробки стратегії часто постає проблема поведінки в ситуаціях, коли для вибору найкращого варіанта є недостатня кількість ресурсів або підвищення відсоткової ставки за кредитами та зниження відсоткової ставки за депозитами не допускається деякими зовнішніми факторами, що діють на ринку і не залежать від банку.

Тому дуже важливо враховувати обмежувальні фактори в стратегічному аналізі. При розробці стратегії розвитку економічної ситуації може бути враховано один або кілька обмежувальних факторів. [43]

Аналіз ситуації передбачає використання методів лінійного програмування. Однією з найпоширеніших проблем у процесі прийняття рішень та розробки стратегії є поведінка в ситуації, коли не вистачає ресурсів для пошуку найкращої альтернативи. Стратегія зменшення витрат на заробітну плату повинна бути пов'язана з аналізом продуктивності роботи працівників банку. Аналіз співвідношення темпів зростання заробітної плати з темпами зростання продуктивності праці дозволяє обґрунтувати доцільність зменшення загальних витрат на оплату праці. Причому темпи зростання продуктивності праці повинні не тільки збігатися з темпами зростання зарплати, а й випереджувати її на 1,5-2 %. Скорочення витрат на рекламу буде доцільне, якщо їх частка збільшується непропорційно щодо масштабів розширення діяльності банку. [43]

Розглядаючи оптимальний термін розробки стратегії, можна відзначити, що найбільш сприятливий період – 5 років. Це можна визначити, враховуючи досвід розвинених країн. Однак для України, економічний розвиток якої нестабільний, оптимальним терміном можна вважати 3 роки, для формування стратегії. Оскільки у стратегічному плані розглядаються

лише загальні орієнтири, то умови перехідної економіки можуть вплинути на стратегію банку. [43]

Основні етапи стратегічного аналізу банку сформовані в Таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Основні етапи стратегічного аналізу банку*

№ з/п	Етап стратегічного аналізу	Структура етапу
1	Підготовчий етап	Вибір об'єкта дослідження;
		Розробка стратегічних цілей аналізу;
		Дослідження матеріалів попередніх досліджень стратегічного аналізу;
		Складання стратегічного плану проведення аналізу;
		Розподіл обов'язків серед виконавців аналізу;
		Збір даних для стратегічного аналізу.
2	Аналітичний етап	Вибір методів і прийомів, які відповідають цілям і завданням стратегічного аналізу;
		Розрахунок впливу факторів, визначення кола взаємодіючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, їх взаємозв'язку та взаємозалежності;
		Здійснення перспективної фінансової діагностики діяльності.
3	Заключний етап	Узагальнююча оцінка можливостей і загроз діяльності;
		Оцінка досягнутого рівня діяльності та визначення сильних і слабких сторін;
		Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку;
		Підготовка висновків та пропозицій за результатами стратегічного аналізу;
		Здійснення контролю за їх виконанням;
		Пошук оптимальних стратегічних рішень;
		Побудова фінансової моделі.

*Складено автором за джерелами [52].

Розглядаючи більш детально етапи стратегічного аналізу діяльності банку, слід зазначити, що послідовність у проходженні банком того чи іншого етапу залежить від того, яким чином буде складатися план (від досягнутого чи від цілей), а також від того, хто починає процес стратегічного планування. Так, ще зовсім нещодавно у нашій країні існував досвід планування залежно від досягнутого. На сьогоднішній день, більш дієвим вважається досвід планування залежно від цілей. При цьому розрив між метою і досягнутим, який виникає, необхідно звести до самого мінімуму. [43]

Стратегічний аналіз повинен торкнутися, з одного боку, питань стану навколишнього середовища, в якому функціонує банк (зовнішній аналіз), а з іншого боку, дати визначення внутрішньому потенціалу організації (внутрішній аналіз), що розробляються стратегії ґрунтувалися на реальних потребах ринків та клієнтів банку. [7]

Після аналізу можливих сценаріїв розвитку економічної ситуації відбувається вибір ключових факторів, які можуть значно вплинути на показники та результати діяльності банку (наприклад, на зміну обсягу залучених ресурсів, рентабельність банківських операцій тощо). Потім ці фактори будуть використані при проведенні аналізу сильних і слабких сторін, небезпек та можливостей банку. Ключові фактори слід об'єднати в групи та залишити тільки найважливіші з них (макроекономічні показники, законодавчі та нормативні акти, політичні тенденції, регіональні економічні умови і т.д.). [7]

Під час проведення внутрішнього аналізу дають оцінку таким показникам як:

- фінансовий стан банку;
- якісні та кількісні характеристики пропонованих продуктів та наданих послуг та їх порівняння зі схожими послугами та продуктами конкурентів;
- існуюча клієнтська база банку та динаміка її зміни;
- достатність рівня кваліфікації фахівців банку. [7]

Основні висновки, зроблені під час проведення внутрішнього аналізу, необхідно відобразити у списку сильних і слабких сторін для подальшого їх використання в аналізі банку. [7]

Потім формуються стратегічні цілі банку на основі аналізу поточної ситуації, а також на підставах для змін банку. При цьому оптимально створити кілька (три - чотири) альтернативних наборів стратегічних цілей, які будуть відповідати місії та баченню банку. Кожна з відображає основні внутрішні реформи та зміни, яких потребує банк, описує маркетингову

політику банку і політику управління фінансами банку. Правління банку вибирає ліпший варіант з альтернативних груп стратегічних цілей. Цей варіант береться за основу робочою групою і детальніше ділиться на тактичні цілі, які характеризують основні робочі зміни, які необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей, тобто загальні банківські поділяються цілі на цілі підрозділів і моделюються кількісні показники для кожного з підрозділів. [43]

Фінальним етапом процесу стратегічного планування є створення фінансової моделі. В ній відображаються стратегічні та тактичні цілі банку у кількісно вимірюваній формі. [43]

При цьому складається два або три варіанти моделі: оптимістичний, середній і песимістичний.



*Рис. 1.2 Варіанти стратегічних цілей**

**Складено автором за джерелами [7]*

Процес стратегічного планування, як уже зазначалося, можна розпочати з етапу оцінки, коли першим етапом стратегічного планування є ретельний і всебічний аналіз банку та зовнішнього середовища. Фінансова модель будується на підставі фактичних даних, в яку закладені темпи зростання, зміни в структурі тощо, тобто по суті це – планування від досягнутого. Недоліком цього методу є нечітке бачення кінцевої мети і, як наслідок, неможливість проконтролювати та реально оцінювати досягнення

цієї мети. Оскільки стратегічні плани в наших умовах складаються не більше, ніж на три роки, їх потрібно коригувати хоча б раз на рік. Наприкінці року, після внесення поточних коригувань, необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні зміни, переглянути стратегію досягнення стратегічних цілей та відповідність їх сучасній місії банку [43].

РОЗДІЛ 2.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

2.1. Аналіз зовнішнього середовища банку

Пошук найбільш оптимальних шляхів розвитку банку сьогодні неможливий без урахування впливу факторів зовнішнього середовища. Сучасні банківські стратегії виходять з уявлення про банк як про відкриту систему, успіх якої визначається тим, наскільки вдало вона пристосовується до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Розглядаючи зовнішнє середовище як систему, передбачається використання різних методик його аналізу, у процесі якого слід враховувати такі його особливості, до яких належать:

- взаємозв'язок факторів – рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори;
- складність – кількість і різноманітність факторів, що істотно впливають на організацію;
- динаміка – відносна швидкість зміни середовища;
- невизначеність – відносний обсяг інформації про середовище та впевненість у її достовірності [29, с. 189].

Важливо зазначити, що саме конкурентне середовище ринку банківських послуг в умовах різноманітних моделей конкуренції формується в результаті впливу сукупності різних факторів, серед яких можна виділити такі основні:

- держава та конкурентна політика;
- суб'єкти банківського ринку, які виходять на ринок і посилюють конкуренцію;
- споживачі;
- постачальник капіталу;
- банківські продукти;

- самі організації [9, ст. 20].

Держава та конкурентна політика впливають на діяльність банку через низку законодавчих актів, що приймаються [19]. При цьому вплив держави на розвиток конкурентних відносин на ринку банківських послуг забезпечується:

- створенням та розвитком конкурентного законодавства;
- застосування імперативних інструментів, зокрема, санкцій у разі порушення законодавства про захист економічної конкуренції;
- контроль за діяльністю монопольних утворень;
- регулювання умов здійснення банківської діяльності (погодження проектів установчих документів, видача спеціалізованих дозволів на придбання акцій та інших цінних паперів, надання згоди на дії щодо концентрації на ринку банківських послуг, прийняття рішення про зупинення чи анулювання дії ліцензії у разі порушення чинного законодавства) [45].

У банківській системі важливу роль відіграють, як суб'єкти, комерційні, ощадні, кооперативні банки, ощадні та кредитні асоціації. Однак не можна забувати і про інші кредитні організації, які надають схожі послуги на інших умовах, створюючи інший рівень конкуренції вже з суб'єктами-аналогами. [11, с. 313]

Споживачі, якими на ринку банківських послуг є клієнти, безпосередньо впливають на інтереси банку. Зрештою саме потреби клієнтів, їх уподобання, запити і визначають вимоги до банківських продуктів. А зміни смаків на споживчому ринку, зміна моди або інших факторів поведінки клієнтів, які своєчасно не були виявлені, можуть залишити банк без очікуваного прибутку та похитнути позицію банку на конкурентному ринку [8, с. 24].

Основним постачальником капіталу є саме населення та його заощадження, які утворюють основний оборотний капітал банків.

Без грошових вливань неможливо забезпечити стійку конкурентоспроможність установи, що, в свою чергу, позитивно впливає на фінансову стабільність банку.

Особливо важливим фактором є банківські продукти. Як вже зазначалося, критерії конкурентоспроможності установи тісно пов'язані між собою і знаходять своє відображення в параметрах продукту, які реалізує банківська установа.

І, нарешті, сама установа – банк, як основна цілісна одиниця, що об'єднує в собі всі ці складові. Значний вплив на конкурентоспроможність організації мають наявність освічених працівників, налагоджене функціонування відділів, політика установи, її географічне розташування та інші фактори. [42, с. 264-265]

Для оцінки зовнішніх можливостей необхідно виявити слабкі сторони або недоліки, для чого використовують спеціальні методи і прийоми:

- SWOT - аналіз;
- PEST-аналіз;
- ETOM;
- функціонально - вартісний;
- бенчмаркінг;
- аналіз ланцюжка створення вартості;
- аналіз полів бізнесу;
- порівняльний аналіз діяльності підприємств;
- порівняльний галузевий аналіз й ін.

PEST-аналіз призначений для стратегічного прогнозування, виявлення та оцінки факторів довкілля (політичних (policy), економічних (economy), соціальних (society), технологічних (technology)), які можуть у сьогоденні та майбутньому вплинути на діяльність організації. Як експерти виступають топ-менеджери, фахівці та консультанти банку. [48]

Серед інших методів аналізу зовнішнього середовища виділяють також SWOT-аналіз. Важливо зазначити, про головну відмінність у даних видах аналізу:

- PEST-аналіз вивчає ринок;
- SWOT-аналіз вивчає становище бізнес-одиниці на ринку відносно конкурентів, концепцію продукції або ідею. [31]

Аналіз зовнішнього середовища банківського сектору України проводився за допомогою PEST-аналізу.

PEST-аналіз розкриє фактори зовнішнього середовища, врахування яких дозволить підвищити ефективність функціонування АТ «ТАСКОМБАНК» та забезпечить його розвиток.

Результати PEST- аналізу відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз банківського сектору в Україні*

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - політична нестабільність, що викликає політичний ризик; - державний вплив на банківський сектор, з урахуванням долі держвласності; - можливість посилення фінансового законодавства – при невідповідності новим критеріям НБУ може відкликати ліцензію; - банки мають мінімум свободи через контроль з боку НБУ; - Національний банк України має дуже великий тиск на банківську систему в цілому та на конкретно узятий банк, проявляється це у надмірній та жорсткій політиці контролю за комерційними банками. А саме: обов'язкове резервування, виконання економічних нормативів; - можливість використання резервів банку лише в екстремальній ситуації банкрутства. 	<ul style="list-style-type: none"> - політичний ризик відображається на економіці України та всередині банківської системи, спричиняючи виникнення спекулятивних, тобто (нечистих) ризиків; - нестабільність курсу національної; - недооцінювання національної валюти (гривня вважається одною з найбільш недооцінених світових валют); - зміна курсу відображаються на індексі купівельної спроможності гривні, на індексі інфляції та на різких стрибках базової ставки НБУ; - зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат банківської установи (енергоносії, бензин, теплопостачання тощо); - рівень прихованого безробіття в Україні перевищує рівень офіційного безробіття, відбувається дуже стрімке скорочення робочих місць в реальному секторі економіки; - рівень доходів населення продовжує знижуватись (Україна посідає останнє місце в Європі та серед пострадянських країн за розміром офіційної середньої зарплати).

Продовження табл 2.1

Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - показник приросту населення вже багато років є з від'ємним значенням, тобто смертність населення перевищує народжуваність (з 1994р. чисельність населення України стрімко зменшується. 1994р.- 52 114,4 тис., 2021р.- 41 588,4 тис.); - основна частка населення соціально неспроможна бути потенційними клієнтами банку через низький рівень заробітної плати (реальні доходи населення падають, а витрати стрімко зростають, оскільки оплата комунальних послуг, ціни зростають); - на даний час цінова політика банків не відповідає соціальним можливостям громадян з вкладних та кредитних операцій; - низький рівень довіри до банківської системи; - неосвіченість населення щодо фінансових послуг; - швидкі зміни потреб населення; - негативний вплив ЗМІ; 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; - широке поширення Інтернет-ресурсів дозволяє проінформувати клієнтів банку про банківські продукти та послуги; - законодавство з технологій; - великі витрати на впровадження інноваційних технологій; - низький рівень інформаційної безпеки.

**Складено автором за джерелами [14, 15]*

В Україні спостерігається велика залежність від політики. Іноді ця залежність стає настільки сильною, що банки припиняють свою діяльність при зміні політичної ситуації. Рівень розвитку банку залежить від економічної ситуації в країні і особливо в світі. До економічних факторів можна віднести: динаміку валютного курсу, розвиток фондового ринку, ставки рефінансування НБУ, індекс інфляції, рівень та темпи ВВП, зміну середньої заробітної плати тощо. Також чинять вплив демографічні зміни, рівень безробіття, рівень довіри до банків, рівень еміграції населення тощо. На стан банку впливає його технологічна оснащеність, рівень впровадження нових банківських продуктів тощо. [31]

Розглядаючи індекс фінансового стресу (Рис. 2.1), спостерігаємо, що він залишається на низькому рівні. Рівень стресу субіндексу банківського сектору наближається до історичного мінімуму.



Рис. 2.1 Індекс фінансового стресу [14]

Відновлення економіки триває, хоча й не надто високими темпами, але вагомим рушієм економічного відновлення є поліпшення споживчих настроїв та підвищення попиту. Не зважаючи на невисокі темпи відновлення, фінансовий сектор успішно проходить коронакризу та належним чином виконує свої функції. Банки прибуткові та добре капіталізовані, пристосувалися до карантинних умов роботи, що дає змогу нарощувати кредитування у роздрібному та корпоративному сегментах.

Добрий стан банківського сектору та відновлення економіки дають змогу НБУ поступово згортати антикризові заходи, зокрема довгострокове рефінансування. Крім того, збереження високої прибутковості уможлиблює заплановане впровадження нових регуляторних вимог, перш за все до капіталу банків. [14]

2.2. Аналіз внутрішнього середовища банку

Основна небезпека організації виникає тоді, коли її внутрішній пристрій перестає відповідати вимогам зовнішнього середовища. Незавжди зрозуміти, що в подібній ситуації вона не зможе пристосовуватися до змін, що відбуваються навколо неї, а форма організації її діяльності виявиться застарілою. В цьому у разі сама можливість досягнення необхідної ефективності опиняється під питанням. [16]

Аналіз внутрішнього середовища банку – це по суті, самодіагностика, що проводиться менеджерами організації. При цьому основна мета полягає у виявленні сильних та слабких сторін компанії, а умова, що визначає корисність та результативність діагностики, - гранична об'єктивність і чесність перед самим собою. Без виконання цієї умови аналіз втрачає будь-який сенс.

Таким чином, ми визначаємо стратегічний потенціал банку, аналізуючи його сильні і слабкі сторони, намагаючись зрозуміти, що він собою представляє.

Внутрішнє середовище банку є важливим елементом стратегічного управління, що визначає його конкурентоспроможність на ринку та ефективність прийняття управлінських рішень.

Банківські установи як і будь-які інші суб'єкти господарювання функціонують не ізольовано, підпадаючи під дію безлічі факторів як зовнішньої, так і внутрішньої природи. При цьому, врахування такого впливу при формуванні довгострокової стратегії розвитку, є одним із основних завдань стратегічного управління банку.

На фактори зовнішнього середовища менеджмент банку зазвичай не може впливати (наприклад на політичну чи на економічну ситуацію в країні), або ж має частковий вплив (наприклад, при виборі постачальників, при роботі з споживачами банківських послуг тощо). У той же час, внутрішнє середовище банку фактично знаходиться під прямим контролем управлінців, визначаючи результати та ефективність діяльності. [16]

У своїй структурі внутрішнє середовище банку складається з окремих рівнів та складових, які можуть варіюватися в різних банках, проте в загальному вигляді вони включають наступні елементи:

- організаційний, що включає організаційну структуру банку та його внутрішню політику, кодекс поведінки, систему внутрішнього контролю та ризик-менеджменту тощо;
- кадровий, що характеризує ефективність діяльності менеджменту банку, рівень корпоративної культури, стимулювання та мотивації працівників, їх навчання та розвитку тощо;
- інформаційно-технологічний представлений рівнем автоматизації процесів, комп'ютеризації, застосування новітніх та інноваційних технологій в діяльності, наукових розробок тощо;
- маркетингово-виробничий характеризує процес розробки та створення продуктів і послуг банку відповідно до потреб клієнтів, формування відповідної продуктової та цінової політики банку, підходів до просування та збуту продуктів, ціноутворення тощо;
- фінансовий рівень представлений управлінням структурою і обсягом активів і зобов'язань банку, власним капіталом, доходами та витратами, фінансовим результатом та прибутком тощо.

Як зазначають окремі автори [36], внутрішні фактори банківської установи включають якість управління процесом кредитування, рівень фінансового менеджменту, ефективність внутрішнього контролю, здатності і професіоналізм персоналу. Зазначимо, що всі ці рівні знаходяться в тісному взаємозв'язку та не можуть функціонувати окремо один від одного.

Аналізуючи корпоративну культуру АТ «ТАСКОМБАНК», можна сказати, що вона достатньо розроблена на всіх рівнях. Так, в установі розроблено «Кодекс корпоративної етики», що визначає основні правила поведінки працівників та загальні цілі банку, регламентують стиль керування, ставлення до колег, роботи та банку в цілому. Основними рисами даного кодексу є:

- сильна клієнтоорієнтованість;
- командна робота та цінування фактору трудових ресурсів;
- зрозумілість, прозорість та справедливість умов надання послуг;
- соціальна активність, висока технологічність та інноваційність.

Окрім того присутні й інші зовнішні атрибути: типовий дизайн екстер'єру та інтер'єру, дрес-код працівників тощо.

Як бачимо, з організаційною складовою внутрішнього середовища досить тісно пов'язане його кадрове забезпечення, що фактично означає необхідність правильного стратегічного управління персоналом та сприяє уникненню чи зменшенню внутрішніх загроз банку. Враховуючи той факт, що відбулося зміщення розуміння ролі персоналу банку з витратного (тобто, персонал – це витрати) на ресурсний (тобто, персонал – це головний ресурс), виникають нові вимоги до ефективного управління ним.

Складність внутрішнього середовища банку та специфіка його діяльності зумовлює необхідність використання сучасних інформаційних технологій, що сприяє функціонуванню установи, прийняттю управлінських рішень та забезпеченню інформаційної безпеки. За останні роки ТАСКОМБАНК дуже модернізувався у сфері інформаційного обслуговування клієнтів, постійно інвестує у розвиток технологій, створення нових інструментів та вдосконалення інфраструктури задля того, щоб його напрацювання стали для клієнтів дійсно корисними, а сервіси простими й комфортними у використанні.

На сьогоднішній день він надає наступний перелік послуг дистанційного обслуговування:

- «TAS2U» - це абсолютно новий додаток, у якому класичний інтернет-банкінг об'єднаний із сервісами, що пропонують ІТ-компанії. Завдяки цьому, можливості дистанційного управління коштами й рахунками клієнта набагато ширші. Основною особливістю додатку стала можливість додавати картки, емітовані будь-яким українським банком.

Таким чином, додаток TAS2U вийшов за рамки звичного інтернет-банкінгу. За своєю суттю, це цифровий гаманець для всіх карток та онлайн-банкінг в одній кишені.

TAS2U забезпечує цілодобовий доступ до рахунків, можливість вільно керувати ними, здійснювати платежі, отримувати консультації та ряд інших послуг через мережу Інтернет з персонального комп'ютера або мобільного телефону (мобільний додаток);

- Великий спектр послуг для юридичних осіб. ТАСКОМБАНК постійно працює над вдосконаленням сервісів та впровадженням нових програм для покращення якості обслуговування бізнес-клієнтів, приділяючи увагу переходу на новітні технології.

- WEB-банкінг - Нова платформа WEB-банкінг дозволяє клієнтам працювати з ключами електронного цифрового підпису без використання JRE і Java-плагінів.
- Мобільний банкінг "TAS Mobile" - додаток мобільного банкінгу "iBank2UA" для бізнесу, дозволяє дистанційно керувати рахунками за допомогою новітніх мобільних пристроїв - смартфонів і планшетів на базі iOS (iPhone, iPad) та Android. Концепція базується на трьох фундаментальних принципах: зручності, простоті та безпеці.
- Клієнт-банк для корпоративних клієнтів - аплет містить основну функціональність інтернет-банкінгу, яка використовується для моніторингу стану рахунку, а також ініціювання різних платіжних інструментів для переказу коштів.
- Центр фінансового контролю онлайн - послуги електронного банкінгу для великих корпоративних клієнтів із територіально віддаленими підрозділами, філіями та дочірніми компаніями. ЦФК-Онлайн підтримує централізоване керування рахунками, фінансовий моніторинг та розподілене затвердження документів між кількома організаціями.

- Корпоративний автоклієнт - дозволяє автоматизувати процес підписання та відправлення документів до банку, отримання виписок та виконання цих завдань у звичайний спосіб, зменшуючи обсяг роботи.
- банкомати, термінали самообслуговування, які дозволяють проводити більшість банківських операцій без контакту з працівниками банку. [15]

Важливе місце у внутрішньому середовищі посідає маркетингово-виробнича складова для забезпечення ефективної діяльності банку. Його комплексний характер пояснюється тим, що в банківському секторі відбувається пряме злиття виробництва банківських продуктів і послуг та їх маркетингу. Виходячи з теоретичних основ, маркетинг являє собою систему організації виробництва та реалізації товарів і послуг, орієнтовану на задоволення потреб конкретних споживачів та отримання прибутку на основі вивчення та прогнозування ринку. [13]

Хоча витрати на маркетинг у Таскомбанку за 2018-2020 рр. в основному складали приблизно 1,14% від загальних адміністративних та інших операційних витрат. Порівнюючи з 2017р, коли витрати на маркетинг склали 4,2% від загальних адміністративних та інших операційних витрат, Таскомбанк значно скоротив витрати на маркетинг та рекламу. Це свідчить про достатньо успішну маркетингову політику, яка включає і товарну, цінову та збутову.

Наступним елементом внутрішнього середовища банку є аналіз його фінансового стану як однієї із основних характеристик якості діяльності установи.

У загальному вигляді під фінансовим станом можна розуміти як міру забезпечення суб'єкта господарювання необхідними фінансовими ресурсами і ступінь раціональності їх розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями [3].

**Фінансові показники АТ «ТАСКОМБАНК», млн. грн.,
у 2016 –2021 рр.***

	на 1 січня 2016	на 1 січня 2017	на 7 березня 2018	на 1 січня 2019	на 1 січня 2020	на 19 лютого 2021
Ренкінг НБУ за розміром активів (169 місць)	32 місце	22 місце	14 місце	11 місце	12 місце	14 місце
Розмір кредитного портфеля	2742	5605	10 783	12 972	12 354	13 121
Резерви під кредитні ризики	-252	-368	-822	-1 004	-756	-639
Активи	3814	8128	13 843	17 723	19 203	23 995
Ліквідні кошти	439	1068	533	943	1 136	1 170
Власний капітал	346	652	934	2 149	2 579	2 964
Статутний капітал	308	308	608	1 153	1 153	1 647
Кошти банків	8	249	287	638	586	547
Загальний обсяг внесків	2542	5734	11 444	13 796	14 677	17 143
Депозити фіз. осіб	1138	2364	6 011	7 938	7 943	8 140
Боргові цінні папери, емітовані банком	559	920	94	140	151	113
Зобов'язання	3468	7477	12 908	15 574	16 624	21 031
Чистий прибуток	1	6	153	429	458	365

*Складено автором за джерелами [15, 48].

Як видно з Табл.2.2, Рис 2.2 та Рис 2.3 спостерігається стрімкий ріст всіх показників, а отже банк стрімко крокує до своїх цілей. Візьмемо до уваги активи, на 2016 р. активи склали 3814 млн.грн, а вже на 2021р. активи склали 23 995 млн.грн, якщо ж взяти до уваги чистий прибуток, то до 2020р, будемо спостерігати активний ріст прибутку, особливо велике зростання було з 2018р, де чистий прибуток складав 153 млн.грн. на 2019р. – 429 млн.грн, але вже на 2021р. показник значно впав – 365 млн.грн, карантинні обмеження із-за пандемії повпливали на прибуток банку.



Рис. 2.2 Фінансові показники АТ «ТАСКОМБАНК», млн.. грн., 2016-2021рр.*

*Складено автором за джерелами [15, 48].

За допомогою рис. 2.2 та рис. 2.3 можемо детально побачити як за останні 6 років змінювались фінансові показники АТ «ТАСКОМБАНК».

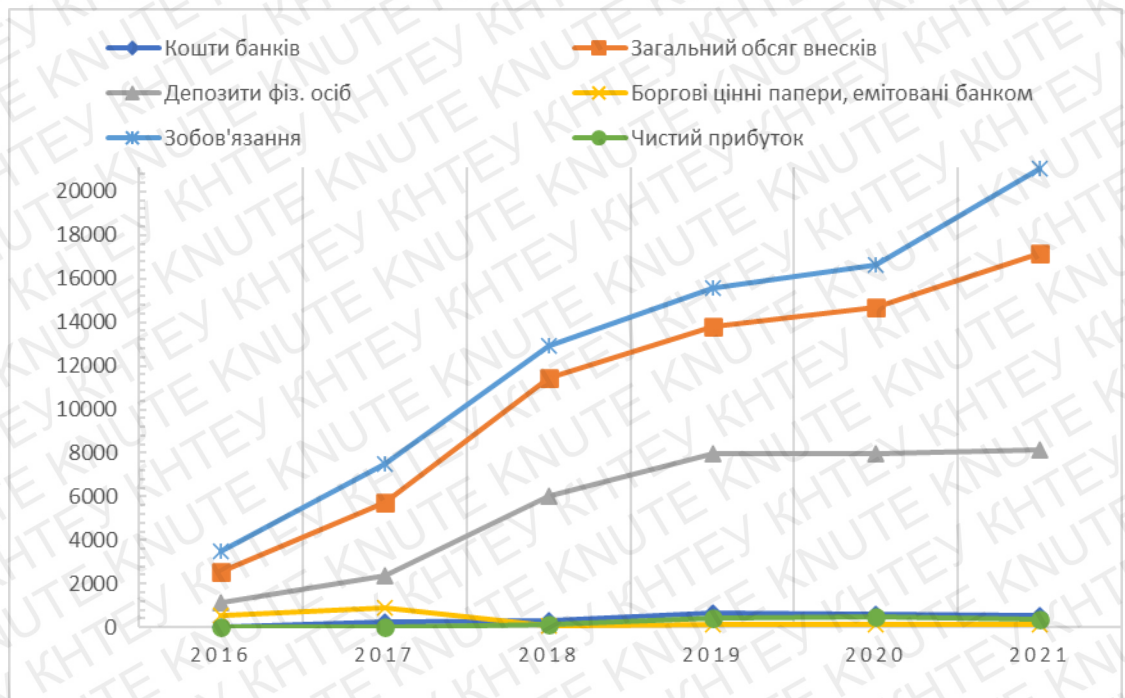


Рис. 2.3 Фінансові показники АТ «ТАСКОМБАНК», млн.. грн., 2016-2021рр.*

*Складено автором за джерелами [15, 48].

Більш детально розглянемо фінансові показники минулого року (Додаток А-Л) (на 31.12.2020 р.). АТ «ТАСКОМБАНК» в 2020 році, так само як і в 2019 році, був визнаний системно важливим банком.

Слід зазначити, що саме на 2020 рік припало загострення ситуації з COVID-19 та введення карантинних обмежень, що призвело до негативних наслідків у більшості галузей економіки.

Прибуток Банку за 2020 рік склав 381 млн.грн., що на 90 млн. грн. або на 19% менше порівняно з прибутком минулого року. Основними причинами зменшення прибутку були зменшення комісійних доходів банку в порівнянні з попереднім роком, та збільшення відрахувань на формування резервів під очікувані кредитні збитки. Так, чистий комісійний дохід зменшився на 27%, сягнувши в 2020 р. 340 млн.грн. порівняно з 463 млн.грн. в 2019 р.

За 2020 р. доходи Банку склали 3 404 млн. грн. (проти 3 593 млн.грн. за 2019 р., тобто зменшилися на 189 млн.грн., або 5%).

Доходи за 2020 р. на 76% сформовані за рахунок процентних доходів (2 588 млн.грн.) та на 18% за рахунок комісійних доходів (606 млн.грн.), частка інших операційних доходів склала 4 %.

Витрати Банку за 2020 р. склали 3 023 млн.грн., що на 99 млн.грн. менше, ніж за попередній період.

В той же час протягом 2020 р. витрати Банку на формування резервів зросли, Банк витратив на формування резервів в 2020 р. 164 млн.грн. Протягом останніх років Банк сформував достатній обсяг резервів за проблемними кредитами та вів активну роботу щодо скорочення обсягів проблемної заборгованості.

Загальний розмір активів Банку у 2020 р. збільшився на 4 830 млн.грн. (на 25%) та досяг на кінець дня 31.12.2020 року – 24 054 млн.грн.

В 2020 р. спостерігається збільшення кредитного портфелю в порівнянні з 2019 р. з 13 113 млн.грн. до 13 797 млн. грн. (без вирахування резервів) що склало 684 млн.грн. (5%), та водночас Банк значно збільшив частку високоліквідних активів. Обсяг кредитів юридичним особам

збільшився на 678 млн.грн. (на 6%), обсяг кредитів фізичним особам зріс на 58 млн.грн. (на 3%) внаслідок розвитку сегменту Роздрібного бізнесу.

Сформований резерв під знецінення кредитів, станом на кінець дня 31 грудня 2020 року склав 639 млн.грн., тобто за рік зменшився на 91 млн.грн.

Загальний розмір зобов'язань, в порівнянні з минулим роком, збільшився у 2020 р. на 4 424 млн.грн. (на 27%) і станом на кінець дня 31.12.2020 року, складає 21 056 млн.грн.

Протягом 2020 року Банк збільшив Власний капітал – на 406 млн.грн. (на 16%), та станом на 31.12.2020 р. його розмір склав 2 997 млн.грн.

Протягом звітного 2020 р. Банк не мав труднощів з виконанням фінансових зобов'язань, дотримувався нормативів ліквідності та нормативів кредитного ризику, встановлених Національним банком України та внутрішніх обмежень встановлених КУАП.

Нормативи ліквідності станом на 31 грудня 2020р.:

- Н6 - норматив короткострокової ліквідності, який розраховується як відношення ліквідних активів до зобов'язань зі строком погашення до одного року. Станом на 31 грудня 2020 р. цей норматив складав 75,56% (2019 р.: 78,19%) при встановленому НБУ значенні нормативу не менше 60%.

- Н7 - норматив максимально розміру кредитного ризику на одного контрагента – 15,84% (2019 р.: 16,42%) (нормативне значення – не більше 20%, як для системно важливого банку);

- Н8 - норматив великих кредитних ризиків – 176,39% (2019 р.: 163,88%) (нормативне значення – не більше 800%);

- Н9 - норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з Банком особами – 14,30% (2019 р.: 10,06%) (нормативне значення – не більше 25%). [15]

Проаналізуємо АТ «ТАСКОМБАНК», за однією із найбільш поширених методик оцінювання внутрішнього становища банків.

Розглянемо рейтингову систему CAMELS, що полягає у комплексній оцінці загального стану діяльності установи та її стабільності.

В її основі є інспекційний аналіз наступних напрямків діяльності банку:

- достатність капіталу (capital adequacy – «С»);
- якість активів (asset quality – «А»);
- менеджмент (management – «М»);
- надходження (earnings – «Е»);
- ліквідність (liquidity – «L»);
- чутливість до ринкового ризику (sensitivity to risk – S). [47]

Дана методика використовується і Національним банком України, проте є конфіденційною інформацією, і спрямовується лише для внутрішнього управління банківською системою. Кожен із цих блоків включає окремі якісні та кількісні показники, що дають змогу оцінити різні аспекти діяльності банківської установи. [16]

Оцінювання відбувається комплексно за блоками за п'ятибальною шкалою, де «1» або «2» бали означає надійний стан банку, що здатний протистояти економічним спадам; «3» бали – банк з проблемами, своєчасне виправлення яких може вплинути на платоспроможність і ліквідність; «4» або «5» – банки характеризуються кризовим становищем і вимагають конкретних оздоровчих заходів.

Застосуємо модель, для аналізу, яка поєднує в собі риси коефіцієнтного аналізу та методів комплексної оцінки.

Коефіцієнтний метод вважається одним із найбільш доступних методів діагностики фінансового стану. Виділимо основні індикатори, для аналізу:

- блок фінансової стійкості – відображає здатність банку виконувати свої зобов'язання та забезпечувати прибутковість на рівні, достатньому для нормального функціонування;
- блок ліквідності – характеризує здатність банку забезпечити своєчасність, повноту та безперервність виконання всіх своїх грошових зобов'язань;
- блок ділової активності – відображає здатність банку залучати кошти та раціонально ними управляти;

- блок рентабельності, що характеризує рівень ефективності використання ресурсів і капіталу банку. [34]

Для кожного коефіцієнта в табл. 2.3 було визначено оптимальне значення (прийняте у світовій банківській практиці), яке буде використовуватись як критерій для комплексної оцінки фінансового стану банку, а саме: якщо коефіцієнт відповідає оптимальному значенню, йому присвоюють бал «1», якщо не відповідає – «0».

Таблиця 2.3

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану банку*

Назва показника	Характеристика	Оптимальне значення	макс бал	Показник за півріччя 2021	бал
Аналіз фінансової стійкості		5		2	
Коефіцієнт надійності (Кфс1)= $K/3_k * 100\%$	Співвідношення власного капіталу до залучених коштів. Рівень залежності банку від залучених коштів	$\geq 5\%$	1	9,7%	1
Коефіцієнт фінансового важеля (Кфс2)= $3_k/K$	Співвідношення зобов'язань банку і капіталу, розкриває здатність банку залучати кошти на фінансовому ринку	1:20	1	1:10	0
Коефіцієнт достатності капіталу (Кфс3)= $K/A_{заг} * 100\%$	Розкриває достатність сформованого власного капіталу і активів в покритті різних ризиків	$\geq 10\%$	1	12,17%	1
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу (Кфс4)= $A/K_a * 100\%$	Ступінь покриття активів (акціонерним) капіталом	12,0-15,0%	1	11,68%	0
Коефіцієнт залежності банку (Кфс5)= $K_c/K * 100\%$	Співвідношення статутного капіталу до власного капіталу	15-50%	1	55,3%	0
Аналіз ліквідності		4		3	
Коефіцієнт загальної ліквідності (Кл1)= $A_{заг}/3_{заг} * 100\%$	Характеризує максимальну можливість банку в погашенні зобов'язань всіма активами	$> 100\%$	1	113,85%	1
Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Кл2)= $(K_{кр} + K_a)/Д$	Можливість банку погашати живими грошима з коррахунків і каси поточні зобов'язання	> 20	1	27,1	1

Продовження табл. 2.3

Коефіцієнт співвідношення високоліквідних і загальних активів (Кл3)= $A_{вл}/A_3 * 100\%$	Частка високоліквідних активів у загальних активах банку	15-20%	1	9,6%	0
Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів (Кл4)= $KP/D * 100\%$	Розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами (чи є незбалансована ліквідність)	70-80%	1	76,23%	1
Аналіз ділової активності		5		1	
Коефіцієнт активності залучення ресурсів (Кда1)= $Z_k/P_{заг} * 100\%$	Питома вага залучених коштів у загальних пасивах	80-85%	1	97%	0
Коефіцієнт активності залучення міжбанківських кредитів (Кда2)= $МБК/P_{заг} * 100\%$	Питома вага одержаних міжбанківських кредитів у загальних пасивах	>1%	1	1,26%	1
Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів (Кда3)= $D/P_{заг} * 100\%$	Питома вага строкових депозитів у загальних пасивах	40-50%	1	57,26%	0
Коефіцієнт активності залучення коштів у кредитний портфель (Кда4)= $KП/P_{заг} * 100\%$	Питома вага кредитного портфеля у залучених коштах	80-90%	1	65,97%	0
Коефіцієнт кредитної активності (Кда5)	Питома вага кредитного портфеля у загальних активах	65-75%	1	56,37%	0
Аналіз рентабельності		5		3	
Загальний рівень рентабельності (Кр1)= $П/D_3$	Розмір балансового прибутку на 1 грн доходу	> 0	1	0,14	1
Окупність витрат доходами (Кр2)= D_3/V_3	Розмір доходу на 1 грн витрат	> 1	1	1,62	1
Рентабельність активів (ROA) (Кр3)= $ЧП/A_{сер.об.} * 100\%$	Рівень окупності чистим прибутком сукупних активів	> 1 %	1	1.11%	1
Рентабельність загального капіталу (ROE) (Кр4)= $ЧП/K_{заг} * 100\%$	Рівень окупності чистим прибутком загального капіталу	> 15 %	1	13,85%	0
Чиста процентна маржа (Кр5)= $(\%D - \%B)/A_{сер.заг.} * 100\%$	Відношення чистого процентного доходу до загальних активів банку	4,5 %.	1	3,41%	0

*систематизовано автором на основі [15].

В результаті, сумарний показник за всіма блоками буде характеризувати оцінку фінансового стану банку. Максимальне значення

може складати 19 балів, виділяється п'ять можливих станів, які охарактеризовані в (Табл. 2.4): кризовий, нестійкий, з ознаками проблемності, добрий, абсолютний.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансового стану

Межі	Назва	Характеристика
0-3,8	Кризовий фінансовий стан	Від 80% показників не відповідають оптимальним значенням
3,8-7,6	Нестійкий (передкризовий) фінансовий стан	60-80% показників не відповідають оптимальним значенням
7,6-11,4	З деякими ознаками проблемності	40-60% показників не відповідають оптимальним значенням
11,4-15,2	Добрий фінансовий стан	20-40% показників не відповідають оптимальним значенням
15,2-19	Абсолютний фінансовий стан	До 20% показників не відповідають оптимальним значенням

* Складено автором за джерелами [34].

Отже, за результатами проведеного аналізу бачимо, що на перше півріччя 2021р. банк з балом 9, знаходиться в межі 7,6-11,4, а це означає, що банк потрапив в категорію, з деякими ознаками проблемності. Розглянувши результати, можемо також зазначити, що по деяким показникам відхилення від норми незначне. Розглядаючи Табл.2.2, можемо відзначити, що починаючи з 2020р. банк почав падати в рейтингу і вже на початок 2021 р. був на 14 місці, хоча в 2019 р. займав 11 місце. Також значні втрати бачимо по чистому прибутку. Але слід зазначити, що до кризових умов банк функціонував ефективно, тому зниження прибутковості діяльності банку не пов'язане з погіршенням рівня менеджменту, а з проблемами у всій банківській системі України на даний час.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
БАНКУ

3.1. Коригування стратегічних цілей діяльності банку

Перед коригуванням стратегічних цілей, розглянемо цілі, місію та переваги АТ «ТАСКОМБАНК» (Табл. 3.1), щоб зрозуміти куди слід вносити корективи.

Таблиця 3.1

Місія, бачення, цінності та переваги АТ «ТАСКОМБАНК» *

Місія, бачення та цінності банку	
Місія	Працюючи на засадах тривалого партнерства, банк допомагає своїм клієнтам знаходити оптимальні рішення для досягнення стабільного фінансового успіху та зростання їхнього добробуту.
Бачення	Стати Банком № 1 для своїх клієнтів.
Цінності банку	<ul style="list-style-type: none"> - Чесність - чесний в усьому, що робить. Обіцяє лише те, що неодмінно виконає. - Відкритість - відкритий і готовий до спілкування. Для нього немає дрібниць, вмє слухати і чути кожного клієнта. Все, що важливо для його клієнтів, заслуговує на його глибоку увагу. - Динаміка - не стоїть на місці. Вітає зміни на краще і готовий до них. Постійно вдосконалюється, щоб досягти найвищої якості у роботі. - Розвиток - прагне знати більше, щоб працювати краще та ефективніше. Заохочує ініціативу своїх працівників і забезпечує можливості для їхнього постійного зростання та розвитку разом із компанією. Цінує кожного працівника, оскільки загальний успіх команди залежить від внеску кожного. - Довгострокові відносини - розуміє, як складно здобути довіру клієнтів і як легко її втратити. Не шукає швидкої вигоди, оскільки успіх можливий тільки завдяки стабільному успіху його клієнтів. - Сучасні технології - технології створено і налаштовано таким чином, щоб спілкування клієнта з банком було швидким, надійним і зручним. - Соціальна відповідальність - банк бере активну участь у благодійних та освітніх проектах, надаючи підтримку в сферах культури, спорту та освіти

Банк виділяє у себе такі конкурентні переваги	
Належність до групи компаній ТАС	- Одна з найбільших інвестиційно-фінансових груп України; - Стабільність на ринку за допомогою диверсифікованого бізнесу групи; - Репутація, яка перевірена часом; - Професійна команда.
Пошук нових можливостей і напрямків для бізнесу	- Персональний менеджер для кожного клієнта; - Індивідуальний підхід; - Використання максимуму можливостей; - Система лояльності.
Використання сучасних технологій	- Сучасні інструменти, що забезпечують клієнту зручність, швидкість і надійність.

**Складено автором за джерелами [15].*

Стратегія розвитку Банку основні завдання на 2021-2023 рр.:

1. Забезпечити стале зростання обсягу активів;
2. Забезпечити стабільну прибуткову діяльність банку;
3. Забезпечити підвищення ефективності – співвідношення витрат до доходів (CIR) на рівні близько 60% в 2023 році;
4. Збільшити частку чистого комісійного доходу до рівня 25% операційного прибутку;
5. Трансформувати відношення з клієнтами – стати основним обслуговуючим банком для клієнта;
6. Підсилити маркетингову політику – підвищити пізнаваність бренду та популяризувати цінності Банку;
7. Сформувати та реалізувати збалансовану бізнес-модель ризик/дохід;
8. Утримати та зміцнити поточні ринкові позиції. [15]

Також ми повинні зрозуміти куди слід вносити корективи, внести зміни у певний етап стратегічного управління тобто у цей процес, на якому були допущені помилки, або які вимагають корективів через зміни умов зовнішнього або внутрішнього середовища. Потім процес потрібно повторити ще раз – процес стратегічного планування є постійним процесом, як і будь-який управлінський та бізнес-процес.

Можемо виділити таку проблему, яка повторюється із року в рік, а саме сервіс в Банку. Якщо розглянути відгуки про банк за останні 180 днів, отримаємо невтішний результат 73% відгуків негативні.



Рис. 3.1 Відгуки про банк [4]

З цього можемо зробити висновки, що розроблена стратегія по пункту трансформації відношень з клієнтами, не дуже ефективно працює, тому потрібно підвищувати ефективність діяльності співробітників.

Здебільшого співробітники багатьох організацій часто не розуміють своєї ролі у реалізації стратегії та немотивовані тим, щоби підвищити її ефективність.

Можна задіяти технологію SMART, сучасний підхід до постановки працюючих цілей. Ключові показники ефективності спрямовані на те, щоб вирішити ряд завдань:

- показати ефективну діяльність персоналу;
- виміряти прогрес досягнення цільових показників співробітниками та організацією;
- надати роботі системний характер. [9]

Згідно цієї методики, будь-яку діяльність співробітників можна оцінювати за KPI.



Рис. 3.2 Показники KPI [9]

Розглянемо основні показники щодо АТ «ТАСКОМБАНК»:

1. Кількість роботи передбачає кількість клієнтів, яку може обслуговувати співробітник у встановлений період.
2. Під якістю роботи мається на увазі задоволеність клієнта обслуговуванням. Цей показник можна оцінити за допомогою зворотної системи зв'язку від клієнта, також можна запровадити технологією «таємний покупець», та за результатами оцінювати якість роботи.
3. Строк виконання роботи – це відрізок часу, за який працівник повинен обслуговувати клієнта. [15]

Ці показники перегукуються з основними споживчими вимогами банківських клієнтів до послуг, що надаються банком (таких як швидкість, зручність, якість обслуговування).

Крім простої оцінки ефективності, з метою з'ясування вкладу кожного співробітника в роботу організації, потрібно застосовувати системи заохочень, також засновану на КРІ. Інакше нововведення, не будуть сприйматися працівниками всерйоз. І якщо вони бачитимуть, що інновація працює, на основі отриманих даних створюється система матеріального стимулювання, то КРІ стане для них інструментом.

До кожного показника визначається вартість, відповідна оцінці. Відповідно, чим вища оцінка за показником у співробітника, тим більше ціна. Остаточна грошова винагорода співробітника визначається сумою за всіма показниками.

Оцінка ефективності співробітників допомагатиме дивитися поточну ситуацію у організації у стратегічній перспективі, тобто проводити аналіз діяльності персоналу і тим самим коригувати дії для досягнення надалі поставленої цілі. Перший варіант більше необхідний керівникам для відстеження роботи співробітників, а другий самим працівникам для чіткого розуміння, як ті чи інші показники впливають на їх додаткові грошові винагороди. [16]

3.2. Формування моделі стратегічного розвитку банку

У зв'язку з нестабільністю на міжнародних фінансових ринках, наростанням конкуренції у банківському секторі актуалізується питання формування та вдосконалення стратегії розвитку. Важливість та необхідність дослідження стратегії розвитку комерційного банку обумовлена тим, що правильно обрана стратегія дуже впливає на зростання фінансових показників та загальний рейтинг банку, характеризує комерційну організацію зі сторони високої надійності та фінансової стійкості.

При стратегічному плануванні банк виходить насамперед із накопиченого потенціалу, проте це обмежує стратегічні можливості банку. Для успішної реалізації стратегії банки мають ставити проривні цілі, які вимагають глобальних змін, які стосуються всіх рівнів управління банком.

Для банківської сфери стратегічне планування представлено у вигляді однієї з функцій управління, спрямованої на складання цілей та завдань для підтримки чи створення нової стратегії. [9]

Через різноманіття різних підходів і змісту відомих визначень стратегії можна дійти наступного висновку. Насамперед, слід зазначити, що стратегія банку – це сукупність найбільш значимих цілей його становлення та подальшого функціонування на ринку, і також варіантних підходів до їхньої практичної реалізації. Стратегічні цілі банку є орієнтиром для ухвалення ключових рішень, щодо майбутніх продуктів, організаційної структури, прибутковості та профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності.

Говорячи про розробку стратегії (Додаток М), можна сказати, що це досить трудомісткий процес, оскільки можна зіткнутися з проблемами, основними з яких є крайній дефіцит достовірної ринкової інформації.

Як і для будь-якого іншого процесу для успішної реалізації стратегії необхідне виконання основних управлінських функцій:

- планування;
- організації (організаційна структура та ресурси);

- мотивації (умови, в яких співробітники ефективно працюватимуть);
- контролю (критерії оцінки, аналіз інформації).

Розглянемо у табл. 3.2 цілі та шляхи їх досягнення для АТ «ТАСКОМБАНК».

Таблиця 3.2

Цілі та шляхи їх досягнення *

Основні цілі	Шляхи досягнення цілей
<ul style="list-style-type: none"> - зміцнення конкурентних позицій у банківському секторі; - подальший розвиток корпоративного сегменту бізнесу; - розвиток сегменту роздрібногo бізнесу і впровадження у Банку процесів обслуговування масового сегменту; - розвиток малого та середнього бізнесу; - розвиток напрямку електронної комерції; - підтримання довгострокових відносин з клієнтами; - забезпечення належного рівня прибутковості; - забезпечити стале зростання обсягу активів; - забезпечити підвищення ефективності; - дотримання обов'язкових економічних нормативів та політики формування резервів; - забезпечення оптимального рівня платоспроможності та ліквідності; - підсилити маркетингову політику – підвищити пізнаваність Бренду та популяризувати цінності Банку; - забезпечення захисту коштів клієнтів від ризиків; - забезпечення фінансової стійкості Банку у процесі здійснення кредитної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності діяльності та рентабельності активів за рахунок впровадження новітніх інформаційних технологій, розвитку альтернативних і електронних (дистанційних) каналів продажів; - збільшення конкурентних переваг за рахунок гнучкого і привабливого продуктового ряду; - якісне обслуговування клієнтів за рахунок оптимізації бізнес-процесів і автоматизації надання банківських продуктів та процедур; - ретельний аналіз та управління ризиками, що супроводжують банківську діяльність; - підвищення якості кредитно-інвестиційного портфелю; - підтримання оптимального співвідношення між кредитами, депозитами та іншими зобов'язаннями і власним капіталом Банку; - забезпечення зваженого та оптимального використання кредитних ресурсів; - збалансоване зростання кредитного портфелю з врахуванням збереження його високої якості; - збереження високого рівня довіри клієнтів до Банку шляхом своєчасного та повного виконання своїх зобов'язань перед вкладниками; - ефективна робота з проблемною заборгованістю; - оптимізація адміністративно-господарських витрат та бізнес-процесів.

*Складено автором за джерелами [15].

Розглянемо стратегії для різних напрямів роботи, таких як (Табл. 3.3):

- Стратегія роботи з клієнтами;

- Стратегія роботи напрямку роботи електронної комерції;
- Стратегія роботи Казначейства;
- Стратегія роботи з непрацюючими активами;
- Стратегія роботи з персоналом;
- Стратегія управління ризиками.

Таблиця 3.3

Стратегії роботи для АТ «ТАСКОМБАНК» *

Стратегія роботи з клієнтами
<ul style="list-style-type: none"> - бути банком, який охоплює всі потреби клієнтів; - фокусування на комплексному обслуговуванні клієнтів з урахуванням їх потреб; - формування лояльної до Банку та стабільної клієнтської бази; - активний розвиток дистанційного обслуговування та збільшення кількості онлайн клієнтів; - проведення тарифної політики, яка буде приваблива для клієнтів, конкурентна на ринку та прибуткова для Банку; - збільшення долі комісійних доходів в операційному прибутку; - збільшення частки довгострокових продуктів кредитування з метою більшої прогнозованості кредитного портфелю.
Стратегія роботи напрямку роботи електронної комерції
<ul style="list-style-type: none"> - відновлення та утримання позицій в ТОП 5 банків за напрямком електронної комерції; - розвиток та підтримання на ринку позиції високотехнологічного банку; - нарощування клієнтської бази за рахунок масового сегменту; - збільшення прибутковості транзакційного бізнесу; - підтримання відносин з міжнародними платіжними системами; - реалізація проектів термінального бізнесу.
Стратегія роботи Казначейства
<ul style="list-style-type: none"> - ефективне управління ліквідністю та відкритою валютною позицією; - збільшення обсягів торгівельних операцій з іноземною валютою на міжбанківському валютному ринку та валюто-обмінних операцій в касах Банку; - активна робота з інструментами СВОП процентної ставки та іншими деривативними інструментами, що впроваджує Національний банк України та пропонує ринок.
Стратегія роботи з непрацюючими активами
<ul style="list-style-type: none"> - скорочення обсягу та рівня проблемних активів в цілому по Банку на кінець 2023 року до рівня не більше ніж 10% від загальної заборгованості за активними операціями Банку; - впровадження ефективних інструментів виявлення непрацюючих активів на ранніх стадіях; - підвищення ефективності процесу роботи з непрацюючими активами та рівня автоматизації; - забезпечити скорочення обсягів заставного та непрофільного майна на балансі Банку.

Стратегія роботи з персоналом
<ul style="list-style-type: none"> - система навчання та розвитку персоналу (процес навчання включає в себе адаптаційне, поточне, ситуаційне та мотиваційне навчання); - розробка нової системи мотивації, як матеріальної так і нематеріальної; - удосконалення внутрішніх проєктів (бібліотека та відео-бібліотека, інтерактивні курси різних напрямків, цикл освітніх статей широкого спектру).
Стратегія управління ризиками
<ul style="list-style-type: none"> - створення ефективної комплексної системи управління ризиками для виконання поточних та стратегічних цілей Банку з застосуванням відповідної нормативної бази, методів та засобів управління і контролю за ризиками в Банку; - забезпечення/підтримання прийнятного рівня ризиків в межах ризик-апетиту та/або інших лімітів і обмежень, установлених Радою, Правлінням, іншими повноважними колегіальними органами Банку та НБУ; - забезпечення достатності капіталу для покриття всіх суттєвих ризиків; - забезпечення фінансової стійкості Банку, мінімізація можливих фінансових втрат від впливу прийнятих Банком ризиків згідно стратегії розвитку Банку; - рішення з прийняття ризику мають відповідати стратегічним завданням діяльності Банку; - дотримання міжнародних стандартів та кращих практик в області регулювання банківської діяльності; - рішення з прийняття ризику мають бути конкретними і чіткими; - очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик; - розподіл капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається Банк; - стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику; - Банк не може приймати ризики, що становлять загрозу для його діяльності.

**Складено автором за джерелами [15].*

Кредитування клієнтів залишається основним напрямком діяльності Банку, який сприяє забезпеченню прибуткової роботи, збереженню іміджу надійного банку, стимулюванню розвитку регіональних підрозділів.

Збільшення обсягів кредитування клієнтів в плановому періоді буде здійснюватися паралельно з проведенням роботи по контролю якості кредитного портфеля. Потенційним позичальниками будуть ті клієнти, які мають позитивну кредитну історію і стабільне фінансове становище.

Стратегія Банку в частині кредитування клієнтів роздрібною сегменту спрямована на збільшення в портфелі високодохідних продуктів. Зростання, пов'язане з посиленням позицій Банку та поступове збільшенням частки

ринку за рахунок більш привабливих конкурентних умов та розширення агентських видач.

Ключовими аспектами стратегії Банку в частині кредитування корпоративних клієнтів є:

- зниження концентрації у кредитному портфелі в розрізі окремих клієнтів та галузей економік;
- активний розвиток роздрібногo кредитування, сегментів малого та середнього бізнесів;
- зниження продуктових концентрацій;
- активний розвиток факторингу, документарних операцій та лізингу.

Узагальнюючи роботу з клієнтами можемо виділити основні аспекти:

- вдосконалення та покращення умов обслуговування клієнтів як юридичних, так і фізичних осіб;
- оптимізація бізнес-процесів;
- впровадження новітніх технологічних платформ по обслуговуванню клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто стратегічний аналіз, вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування стратегії банку.

За результатами проведеного в даній роботі дослідження можна зробити наступні висновки.

Що стратегія банку – це сукупність найважливіших цілей його становлення та подальшого функціонування на ринку, а також альтернативних підходів до їх практичної реалізації. Стратегічні цілі банку є орієнтиром для прийняття важливих рішень, щодо майбутніх продуктів, організаційної структури, прибутковості та профілю ризиків для керівників банку на всіх рівнях його діяльності.

Було проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для аналізу зовнішнього середовища банку було використано PEST-аналіз, який призначений для стратегічного прогнозування, виявлення та оцінки факторів довкілля (політичних, економічних, соціальних, технологічних), які можуть у сьогоденні та майбутньому вплинути на діяльність організації.

Аналіз показав, що відновлення економіки триває, хоча й не надто швидкими темпами, поліпшуються і споживчі настрої та при цьому настрої споживачів покращуються, а попит зростає. Не зважаючи на повільні темпи відновлення, фінансовий сектор успішно переживає коронакризу та належним чином виконує свої функції. Банки прибуткові та добре капіталізовані, поступово адаптуються до умов роботи в карантин, що дає їм змогу нарощувати кредитування у всіх сегментах.

Для аналізу внутрішнього середовища, проведено коефіцієнтний аналіз фінансового стану банку, за допомогою якого ми виявили, що на перше півріччя 2021р. банк потрапив в категорію, з деякими ознаками проблемності. Розглянувши результати, можемо також зазначити, що за деяким показникам відхилення від норми незначне. Але слід зазначити, що

до кризових умов банк функціонував ефективно, тому зниження прибутковості діяльності банку не пов'язане з погіршенням рівня менеджменту, а з проблемами у всій банківській системі України на даний час.

Отже, можемо зазначити що потрібно доопрацювати стратегію розвитку та створити механізм управління, який має більш гнучко реагувати на можливі зміни, тобто стратегія повинна адаптувати розвиток до зовнішніх змін. Внутрішні процеси повинні орієнтуватися на цілі концепції, а не на вирішення поточних місцевих завдань.

З метою удосконалення стратегічних цілей діяльності банку АТ «ТАСКОМБАНК» було розроблено ряд пропозицій.

1. Скорегувати стратегію банку приділивши увагу проблемним моментам діяльності. А саме коригування пункту трансформації відношень з клієнтами, оскільки було виявлено невтішний результат який повторювався із року в рік.

2. Запропоновано нову систему оцінювання і мотивації, для підвищення ефективності діяльності співробітників та покращення сервісу на перспективу.

За допомогою даної системи оцінки ефективності співробітників, буде можливість відслідковувати поточну ситуацію у організації по даному напрямленні у стратегічній перспективі, тобто буде можливість аналізувати діяльність співробітників і тим самим коригувати дії для досягнення надалі поставленої цілі. Ця система буде дуже корисна керівникам для відстеження роботи співробітників, а також буде корисна і самим працівникам для чіткого розуміння, як ті чи інші показники впливають на їх додаткові грошові винагороди.

3. Запропоновано детальну стратегію розвитку, спираючись на данні та особливості банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Москва: 2009, 344 с.
2. Артур А. мл. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III Стратегический менеджмент пер. с англ.: 2020, 800 с.
3. Богацька Н. М. Фінансовий стан підприємства та шляхи його покращення в бізнес-процесах підприємства *Молодий вчений*. 2013. № 2(02). С. 12-16.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2013_2\(02\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2013_2(02)_3) (Дата звернення: 10.10.2021).
4. Відгуки про Таскомбанк. Офіційний сайт Мінфін. – URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/taskombank/review/> (Дата звернення: 21.10.2021).
5. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / за ред. д-ра екон. наук, проф. М.В. Кужельного. Київ: КНЕУ, 2002. 198 с.
6. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №2. С. 130-145.
7. Давидов Г. М., Малахова В.М., Магопець О. А. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 389 с.
8. Дубовик О.В., Кузнєцова А.Я., Гірченко Т.Д. Формування конкурентоспроможності банку: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 215с.
9. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
10. Евтушенко Н. Важливість стратегічного аналізу як чиннику успіху у довгостроковій перспективі *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Соціологія і політичні науки*. 2013. Т.18. № 3/1.
11. Еш С.М. Фінансовий ринок: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 528с.
12. Заставнюк О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування *Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання ДВНЗ*

- «Університет менеджменту освіти». № 2. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/Title2.pdf> (Дата звернення: 9.10.2021).
13. Зверяков М.І., Коваленко В.В., Сергєєва О.С. Управління фінансовою стійкістю банків: навч.посіб: ЦУЛ, 2019. 520 с.
14. Звіт про фінансову стабільність, НБУ, 2021. 48 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (Дата звернення: 21.10.2021).
15. Звіти. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». URL: <https://tascombank.ua/docs/#5b97bcd6302a0551a058908> (Дата звернення: 21.10.2021).
16. Ивакина И. Стратегический анализ. Харьков: Фактор, 2008. 244с.
17. Казакова Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А., Кондрашева Н.Н. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. проф. Н.А. Казаковой. Москва: НИЦ Инфра-М, 2020. 320с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1059310> (Дата звернення: 20.10.2021).
18. Катаева В., Козырев М. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособ. Берлин : Директ-Медиа, 2015. 196 с.
19. Клименко С.М., Омельяненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
20. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент: учебное пособие 2-е изд., перераб. и доп. М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 320 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1024006> (Дата звернення: 20.10.2021).
21. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с
22. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії : теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4. С. 44–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2013_4_5 (Дата звернення: 24.10.2021).

23. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. – Стратегічний менеджмент банку: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с.
24. Косова Т.Д. Аналіз банківської діяльності: навч. пос. Київ: ЦУЛ, 2008. 486с.
25. Криклій О.А., Маслак Н.Г. Управління прибутком банку : монографія. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2008. 136 с.
26. Ламбен Жан-Жак Стратегический и операционный маркетинг перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. 2007. 800 с.
27. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством [URL:http://intkonf.org/levik-is-sut-strategichnogo-analizu-yogomistse-ta-rol-v-sistemi-upravlinnya-pidpriemstvom](http://intkonf.org/levik-is-sut-strategichnogo-analizu-yogomistse-ta-rol-v-sistemi-upravlinnya-pidpriemstvom) (Дата звернення: 24.10.2021).
28. Лукашевич О. Ф. Значення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління господарськими організаціями *Економіка і прогнозування*. 2009. №2. С. 138-143.
29. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2004. 336с.
30. Морозова Т.Ю., Минаева Т.С. Разработка эффективной стратегии банка *Управление в кредитной организации. Аналитический журнал*. 2011. № 3 (60). С. 8-19.
31. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3-х т. – Т.1. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2003. 864 с.
32. Мстоян К.В., Тарасенко М.В. Конкурентоспроможність банку: сутність та фактори впливу *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*, 2014. №1
33. Неізнана О. В. Оцінка та практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності українських банків в сучасних умовах *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"* № 12. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1659> (Дата звернення: 11.10.2021).

34. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: управление персоналом: учеб. пособие. Москва: «Экзамен», 2005. 448 с.
35. Основні показники діяльності банків. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (Дата звернення: 21.10.2021).
36. Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. *Банківська справа*. 2010. № 5. С. 29-31.
37. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: КНЕУ, 2009. 360 с.
38. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244с.
39. Про банки і банківську діяльність: закон України : офіц. текст : від 07.12.2000 № 2121-III., Редакція від 05.08.2021. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14> (Дата звернення: 05.10.2021).
40. Річний звіт Національного банку України за 2020 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2020-rik> (Дата звернення: 21.10.2021).
41. Самборська-Музичко Ю.О. Аналіз фінансових результатів, як елемент стратегічного аналізу установи банку / відп. за випуск д.е.н., проф. С.О. Якубовський. Одеса: ОУН імені І.І.Мечникова, 2015. С.186-188.
42. Самборська-Музичко Ю.О. Особливості підходів до стратегічного аналізу конкурентоспроможності банків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*: міжнар. зб. наук. пр. №. 1 (28). Житомир: ЖДТУ, 2014. С.255-267.
43. Слав'янська Н.Г. Теоретичні аспекти розробки банківських стратегій та стратегічного аналізу фінансових результатів *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. ДВНЗ

"Українська академія банківської справи Національного банку України".
Суми, 2003. Т. 7. С. 200-206.

44. Сушко Н. М. Функціональне призначення конкурентної позиції банку *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць*. Т. 7. Суми: ВВП «Мрія» ЛТД, УАБС, 2003. С.118-123.
45. Трохименко В. Трансформація конкурентних відносин на ринку банківських послуг на сучасному етапі розвитку світової економіки *Вісник антимонopolного комітету України – Конкуренція №2*, 2011р.
46. Фалюта А.В Державні методики оцінювання фінансового стану банків *Ефективна економіка № 4*, 2012р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1090> (Дата звернення: 10.10.2021).
47. Фаріон, І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 635 с.
48. Фінансові результати Таскомбанку. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/taskombank/> (Дата звернення: 21.10.2021).
49. Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів: зб. Ф 59 наук. ст. студ. / відп. ред. Н.П. Шульга. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. с.386.
50. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Особливості застосування елементів конкурентного аналізу в стратегічному управлінні підприємствами *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6, Т. 1, Економічні науки. С.115-118
51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління 2-е вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
52. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: Зб. наук. пр. Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж.. Львів, 2012. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf)* (Дата звернення: 21.10.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан на 30 червня 2021 року

тис. грн.

Найменування статті	Примітки	30 червня 2021 року	31 грудня 2020 року
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	2 149 483	1 886 443
Депозитні сертифікати НБУ	8	300 370	2 600 701
Кредити та заборгованість банків	5	271 763	287 739
Кредити та заборгованість клієнтів	6	12 989 406	13 158 404
Інвестиції в цінні папери	7	6 714 252	4 455 653
Інвестиційна нерухомість	9	95 372	95 372
Основні засоби, нематеріальні активи та активи з права користування	10	1 063 084	1 082 012
Інші фінансові активи	11	347 540	326 271
Інші активи	12	544 461	161 095
Усього активів		24 475 731	24 053 690
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти НБУ	14	3 000 000	2 200 000
Кошти банків	15	539 652	546 838
Кошти клієнтів	16	17 036 956	17 139 595
Боргові цінні папери, емітовані банком	17	113 712	116 840
Інші залучені кошти	18	220 968	199 637
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		25 132	33 320
Відстрочене податкове зобов'язання		5 964	5 946
Інші фінансові зобов'язання	20	369 954	636 783
Інші зобов'язання	21	158 862	165 750
Резерви за зобов'язаннями	19	26 796	11 587
Усього зобов'язань		21 497 996	21 056 296
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	22	1 647 143	1 647 143
Емісійні різниці	22	42 011	42 011
Незарєєстрований статутний капітал		312 957	-
Нерозподілений прибуток		763 437	1 123 836
Резервні та інші фонди банку		130 250	111 194
Резерви переоцінки	22	81 937	73 210
Усього власного капіталу		2 977 735	2 997 394
Усього зобов'язань та власного капіталу		24 475 731	24 053 690

Затверджено до випуску та підписано

29 липня 2021 року

Т.в.о. Голови Правління

Максим Земляний

Головний бухгалтер

Ігор Герасимчук

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід за 1 півріччя 2021 року

тис. грн.

Найменування статті	Примітки	За звітний квартал		Наростаючим підсумком з початку року	
		2021	2020 (перераховано)	2021	2020 (перераховано)
Процентні доходи, які розраховуються за ефективною процентною ставкою	23	674 209	569 328	1 278 456	1 157 775
Процентні доходи з фінансового лізингу (оренди)	23	45 745	50 595	95 890	104 846
Процентні витрати, які розраховуються за ефективною процентною ставкою	23	(268 734)	(301 093)	(530 816)	(620 281)
Процентні витрати за орендним зобов'язанням орендаря	23	(4 006)	(5 736)	(8 356)	(11 846)
Чистий процентний дохід		447 214	313 094	835 174	630 494
Витрати на формування резерву за кредитними збитками	4,6,7	(49 637)	(58 827)	(86 217)	(77 706)
Чистий процентний дохід після створення резерву за кредитними збитками		397 577	254 267	748 957	552 788
Комісійні доходи	25	198 706	123 569	384 977	292 336
Комісійні витрати	25	(103 398)	(61 449)	(183 819)	(135 642)
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(5 557)	(4 007)	41 902	12 903
Результат від операцій із борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		380	(40)	594	2 133
Результат від операцій з іноземною валютою		15 341	11 199	29 513	22 059
Результат від переоцінки іноземної валюти		5 821	(6 933)	5 015	(5 044)
Витрати за кредитними збитками під дебіторську заборгованість та інші фінансові активи	11,12	(2 840)	1 252	(14 160)	(205)
Чисте збільшення резервів за зобов'язаннями	19	(12 470)	1 611	(15 446)	(1 209)
Інші операційні доходи	26	40 283	25 617	77 358	46 066
Адміністративні та інші операційні витрати	27	(408 450)	(299 733)	(747 102)	(612 945)
Прибуток до оподаткування		125 393	45 353	327 789	173 240
Витрати з податку на прибуток	28	(22 779)	(6 726)	(59 218)	(31 545)
Прибуток за звітний період		102 614	38 627	268 571	141 695
Інший сукупний дохід, який буде рекласифіковано до прибутку чи збитку у наступних періодах:					
Зміни в очікуваних кредитних збитках за цінними паперами через інший сукупний дохід		(1 299)	(509)	786	5 732
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		14 754	32	14 295	(2 383)
Реалізовані витрати за операціями з цінними паперами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифіковані до звіту про фінансові результати		(380)	40	(594)	(2 133)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(2 354)	78	(2 608)	(219)
Інший сукупний дохід після оподаткування за звітний період		10 721	(359)	11 879	997
Усього сукупного доходу за звітний період		113 335	38 268	280 450	142 692
Прибуток на акцію:					
- чистий прибуток на одну просту акцію (гривень)	29	6,23	2,35	16,31	8,60
- скоригований чистий прибуток на одну просту акцію (гривень)	29	6,23	2,35	16,31	8,60

Затверджено до випуску та підписано

29 липня 2021 року

Т.в.о. Голови Правління

Головний бухгалтер

вик. Пархоменко О.А. тел. 290-85-25



Максим Земляний

Ігор Герасимчук

Звіт про зміни у власному капіталі за 1 півріччя 2021 року

тис. грн.

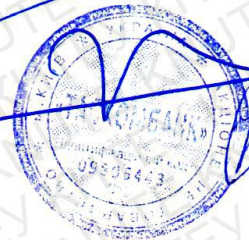
Найменування статті	При- мітки	Статутний капітал	Емісійні різниці	Незарес- товані внески до статутного капіталу	Резервні та Інші фонди	Резерви переоцінки	Не розпо- ділений прибуток	Усього власного капіталу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Станом на 31 грудня 2019 року (перераховано)		1 153 000	42 011	-	82 766	89 395	1 224 473	2 591 645
Прибуток за звітний період		-	-	-	-	-	141 695	141 695
Інший сукупний дохід		-	-	-	-	997	-	997
Усього сукупного доходу		-	-	-	-	997	141 695	142 692
Незареєстровані внески до статутного капіталу	22	-	-	494 143	-	-	(494 143)	-
Розподіл прибутку до резервних та інших фондів	22	-	-	-	28 428	-	(28 428)	-
Станом на 30 червня 2020 року		1 153 000	42 011	494 143	111 194	90 392	843 597	2 734 337
Станом на 31 грудня 2020 року		1 647 143	42 011	-	111 194	73 210	1 123 836	2 997 394
Прибуток за звітний період		-	-	-	-	-	268 571	268 571
Інший сукупний дохід		-	-	-	-	11 879	-	11 879
Усього сукупного доходу		-	-	-	-	11 879	268 571	280 450
Перенесення в результаті вибуття основних засобів		-	-	-	-	(3 152)	3 152	-
Незареєстровані внески до статутного капіталу	22	-	-	312 957	-	-	(312 957)	-
Розподіл прибутку до резервних та інших фондів	22	-	-	-	19 056	-	(19 056)	-
Виплата дивідендів	22	-	-	-	-	-	(300 109)	(300 109)
Станом на 30 червня 2021 року		1 647 143	42 011	312 957	130 250	81 937	763 437	2 977 735

Затверджено до випуску та підписано

29 липня 2021 року

Т.в.о. Голови Правління

Головний бухгалтер



Максим Земляний

Ігор Герасимчук

**Проміжний скорочений звіт про рух грошових коштів за прямим методом за 1 півріччя
2021 року**

Найменування статті	Примітки	тис. грн	
		30 червня 2021 року	30 червня 2020 року (перераховано)
1	2	3	4
Рух грошових коштів у процесі операційної діяльності			
Процентні доходи		1 329 201	1 252 966
Процентні витрати		(547 648)	(660 270)
Комісійні доходи		381 035	299 284
Комісійні витрати		(183 819)	(135 642)
Результат від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(8 461)	12 903
Результат операцій з іноземною валютою		29 513	22 059
Інші отримані операційні доходи		60 285	56 316
Виплати на утримання персоналу		(378 792)	(318 397)
Адміністративні та інші операційні витрати		(329 515)	(312 168)
Податок на прибуток сплачений		(69 997)	(50 306)
Грошові кошти отримані від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		281 802	166 745
Чисте (збільшення)/зменшення операційних активів:			
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та заборгованості банків		5 000	(244 785)
Чисте збільшення кредитів та заборгованості клієнтів		(453 854)	(247 873)
Чисте зменшення інших фінансових активів		19 777	118 104
Чисте зменшення інших активів		4 090	21 555
Чисте збільшення/(зменшення) операційних зобов'язань:			
Чисте збільшення коштів від НБУ		800 000	200 000
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		17 549	(217 979)
Чисте збільшення коштів клієнтів		235 452	637 471
Чисте зменшення депозитних сертифікатів емітованих банком		(3 136)	(3 252)
Чисте збільшення інших залучених коштів		34 320	-
Чисте зменшення інших фінансових зобов'язань		(241 845)	(466 872)
Чисте збільшення інших зобов'язань		1 833	345
Чисті грошові кошти від операційної діяльності		700 988	(36 541)
Рух грошових коштів у процесі інвестиційної діяльності			
Придбання цінних паперів		(4 270 853)	(1 504 901)
Надходження від реалізації та погашення цінних паперів		1 939 301	295 819
Придбання депозитних сертифікатів НБУ		(33 390 000)	(68 470 000)
Надходження від погашення депозитних сертифікатів НБУ		35 690 000	69 170 000
Придбання основних засобів		(22 134)	(127 530)
Придбання нематеріальних активів		(4 645)	-
Надходження від вибуття (продажу) активів, призначених для продажу		2 056	5 373
Чисті грошові кошти використані в інвестиційній діяльності		(56 275)	(631 239)
Рух грошових коштів у процесі фінансової діяльності			
Надходження від емісії боргових цінних паперів емітованих банком		39 305	218 568
Погашення боргових цінних паперів емітованих банком		(39 065)	(254 093)
Виплата дивідендів		(300 109)	-
Сплата орендних платежів		(19 901)	(16 713)
Чисті грошові кошти отримані від фінансової діяльності		(319 770)	(52 238)
Вплив курсових різниць на грошові кошти та їх еквіваленти		(63 334)	193 829
Вплив змін очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		1 431	9 856
Чиста зміна грошових коштів та їх еквівалентів		263 040	(516 333)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	4	1 886 443	2 886 396
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	4	2 149 483	2 370 063

Затверджено до випуску та підписано

29 липня 2021 року

Т.в.о. Голови Правління

Головний бухгалтер

вик. Пархоменко О.А. тел. 290-85-25

Максим Земляний

Ігор Герасимчук



Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року

тис. грн.

Найменування статті	Примітки	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р. (перераховано)	1 січня 2019 р. (перераховано)
1	2	3	4	5
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	1 886 443	2 886 396	2 212 019
Депозитні сертифікати НБУ	10	2 600 701	2 504 034	751 118
Кредити та заборгованість банків	7	287 739	-	-
Кредити та заборгованість клієнтів	8	13 158 404	12 383 470	12 971 927
Інвестиції в цінні папери	9	4 455 653	101 935	666 264
Інвестиційна нерухомість	4, 11	95 372	109 957	17 217
Основні засоби, нематеріальні активи та активи з права користування	12	1 082 012	899 463	728 514
Інші фінансові активи	13	326 271	193 325	155 628
Інші активи	14	161 095	125 578	194 563
Необоротні активи, утримувані для продажу	15	-	19 067	12 525
Усього активів		24 053 690	19 223 225	17 709 775
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Кошти НБУ	16	2 200 000	-	-
Кошти банків	17	546 838	585 846	637 534
Кошти клієнтів	18	17 139 595	14 667 111	13 762 594
Боргові цінні папери, емітовані банком	19	116 840	160 962	173 880
Інші залучені кошти	20	199 637	148 991	-
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		33 320	27 224	26 752
Відстрочене податкове зобов'язання	30	5 946	10 158	16 163
Інші фінансові зобов'язання	22	636 783	870 257	490 286
Інші зобов'язання	23	165 750	155 232	131 334
Резерви за зобов'язаннями	21	11 587	5 799	7 483
Субординований борг		-	-	341 980
Усього зобов'язань		21 056 296	16 631 580	15 588 006
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Статутний капітал	24	1 647 143	1 153 000	1 153 000
Емісійні різниці	24	42 011	42 011	42 011
Нерозподілений прибуток	4	1 123 836	1 224 473	769 251
Резервні та інші фонди банку		111 194	82 766	62 665
Резерви переоцінки	24	73 210	89 395	94 842
Усього власного капіталу		2 997 394	2 591 645	2 121 769
Усього зобов'язань та власного капіталу		24 053 690	19 223 225	17 709 775

Затверджено до випуску та підписано

21 квітня 2021 року

Голова Правління

Головний бухгалтер



Володимир Дубей

Ігор Герасимчук

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід за 2020 рік

тис. грн.

Найменування статті	Примітки	2020 р.	2019 р.
		2020 р. 3	(перераховано) 4
Процентні доходи, які розраховуються за ефективною процентною ставкою	25	2 379 880	2 347 642
Процентні доходи з фінансового лізингу (оренди)	25	208 198	211 181
Процентні витрати, які розраховуються за ефективною процентною ставкою	25	(1 182 622)	(1 294 901)
Процентні витрати за орендним зобов'язанням орендаря	25	(21 509)	(24 327)
Чистий процентний дохід		1 383 947	1 239 595
Доходи від розформування / (витрати на формування) резерву за кредитними збитками	26	(154 799)	113 532
Чистий процентний дохід після створення резерву за кредитними збитками		1 229 148	1 353 127
Комісійні доходи	27	606 376	908 613
Комісійні витрати	27	(266 409)	(445 438)
Результат від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(7 901)	(55 120)
Результат від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		2 130	892
Результат від операцій з іноземною валютою		57 877	70 315
Результат від переоцінки іноземної валюти		40 365	6 228
Витрати за кредитними збитками під дебіторську заборгованість та інші фінансові активи	13, 14	(3 539)	26 160
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	4	(5 271)	10 752
Чисте (збільшення)/зменшення резервів за зобов'язаннями	21	(5 918)	1 674
Інші операційні доходи	28	122 579	92 390
Адміністративні та інші операційні витрати	4, 29	(1 307 716)	(1 397 462)
Прибуток до оподаткування		461 721	572 131
Витрати з податку на прибуток	30	(80 609)	(101 401)
Прибуток за рік		381 112	470 730
Інший сукупний дохід, який не буде рекласифіковано до прибутку чи збитку у наступних періодах:			
Переоцінка основних засобів		12 047	(826)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(1 875)	301
Інший сукупний дохід, який буде рекласифіковано до прибутку чи збитку у наступних періодах:			
Зміни в очікуваних кредитних збитках за цінними паперами через інший сукупний дохід		3 908	(5 508)
Переоцінка цінних паперів, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		9 433	5 998
Реалізовані витрати за операціями з цінними паперами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, рекласифіковані до звіту про фінансові результати		(2 130)	(892)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		(2 018)	73
Інший сукупний дохід/(збиток) після оподаткування за рік		19 365	(854)
Усього сукупного доходу за рік		400 477	469 876
Прибуток на акцію:			
- чистий прибуток на одну просту акцію (гривень)	31	23,14	28,58
- скоригований чистий прибуток на одну просту акцію (гривень)	31	23,14	28,58

Затверджено до випуску та підписано

21 квітня 2021 року

Голова Правління

Головний бухгалтер

вик. Пархоменко О.А. тел. 290-85-25



Володимир Дубей

Ігор Герасимчук

Звіт про зміни у власному капіталі за 2020 рік

тис. грн.

Найменування статті	При- мітки	Статутний капітал	Емісійні різниці	Резервні та інші фонди	Резерви переоцінки	Нерозпо- ділений прибуток	Усього власного капіталу
1	2	3	4	6	7	8	9
Залишок на 1 січня 2019 року		1 153 000	42 011	62 665	94 842	768 799	2 121 317
Вплив змін в обліковій політиці	4	-	-	-	-	452	452
Залишок на 1 січня 2019 року (перераховано)		1 153 000	42 011	62 665	94 842	769 251	2 121 769
Прибуток за рік		-	-	-	-	470 730	470 730
Інший сукупний дохід		-	-	-	(854)	-	(854)
Усього сукупного доходу		-	-	-	(854)	470 730	469 876
Перенесення в результаті вибуття основних засобів		-	-	-	(4 593)	4 593	-
Розподіл прибутку до резервних та інших фондів		-	-	20 101	-	(20 101)	-
Станом на 31 грудня 2019 року (перераховано)		1 153 000	42 011	82 766	89 395	1 224 473	2 591 645
Прибуток за рік		-	-	-	-	381 112	381 112
Інший сукупний дохід		-	-	-	19 365	-	19 365
Усього сукупного доходу		-	-	-	19 365	381 112	400 477
Перенесення в результаті вибуття основних засобів		-	-	-	(35 550)	35 550	-
Зміна відстроченого податкового зобов'язання		-	-	-	-	5 272	5 272
Збільшення статутного капіталу	24	494 143	-	-	-	(494 143)	-
Розподіл прибутку до резервних та інших фондів		-	-	28 428	-	(28 428)	-
Станом на 31 грудня 2020 року		1 647 143	42 011	111 194	73 210	1 123 836	2 997 394

Затверджено до випуску та підписано

21 квітня 2021 року

Голова Правління

Головний бухгалтер



Володимир Дубей

Ігор Герасимчук

Звіт про рух грошових коштів за прямим методом за 2020 рік

тис. грн.

Найменування статті	Примітки	2020 р.	2019 р. (перераховано)
1	2	3	4
Рух грошових коштів у процесі операційної діяльності			
Процентні доходи		2 688 066	2 520 630
Процентні витрати		(1 266 920)	(1 374 848)
Комісійні доходи		610 300	898 895
Комісійні витрати		(266 408)	(445 438)
Результат від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(17 015)	(55 120)
Результат операцій з іноземною валютою		57 877	70 315
Інші отримані операційні доходи		104 635	87 449
Виплати на утримання персоналу		(614 153)	(608 966)
Адміністративні та інші операційні витрати		(579 654)	(732 195)
Податок на прибуток сплачений		(77 534)	(106 726)
Грошові кошти отримані від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		639 194	253 996
Чисте (збільшення)/зменшення операційних активів			
Чисте збільшення кредитів та заборгованості банків		(249 786)	-
Чисте збільшення кредитів та заборгованості клієнтів		(1 575)	(259 607)
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		(133 215)	16 687
Чисте зменшення інших активів		21 041	97 733
Чисте збільшення(зменшення) операційних зобов'язань			
Чисте збільшення коштів від Національного банку		2 200 000	-
Чисте збільшення(зменшення) коштів банків		(147 034)	45 502
Чисте збільшення коштів клієнтів		1 110 206	2 015 483
Чисте зменшення депозитних сертифікатів, емітованих банком		(8 533)	(21 101)
Чисте збільшення інших залучених коштів		-	156 743
Чисте збільшення(зменшення) інших фінансових зобов'язань		(210 661)	209 963
Чисте збільшення інших зобов'язань		515	14 481
Чисті грошові кошти від операційної діяльності		3 220 152	2 529 880
Рух грошових коштів у процесі інвестиційної діяльності			
Придбання цінних паперів		(5 502 105)	(349 170)
Надходження від реалізації та погашення цінних паперів		1 319 450	851 143
Придбання депозитних сертифікатів НБУ		(110 120 000)	(105 657 000)
Надходження від погашення депозитних сертифікатів НБУ		110 020 000	103 907 000
Надходження від реалізації інвестиційної нерухомості		8 654	1 586
Придбання основних засобів		(228 107)	(168 063)
Надходження від вибуття (продажу) необоротних активів, утримуваних для продажу		13 099	105 313
Придбання нематеріальних активів		(650)	-
Продаж нематеріальних активів		-	63
Чисті грошові кошти використані в інвестиційній діяльності		(4 489 659)	(1 309 128)
Рух грошових коштів у процесі фінансової діяльності			
Надходження від емісії боргових цінних паперів емітованих банком	40	327 293	2 096 711
Погашення боргових цінних паперів емітованих банком	40	(362 818)	(2 086 261)
Погашення субординованого боргу	40	-	(311 300)
Сплата орендних платежів		(34 295)	(30 344)
Чисті грошові кошти використані в фінансовій діяльності		(69 820)	(331 194)
Вплив курсових різниць на грошові кошти та їх еквіваленти		326 456	(206 137)
Вплив змін очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		12 918	(9 044)
Чиста зміна грошових коштів та їх еквівалентів		(999 953)	674 377
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року		2 886 396	2 212 019
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	6	1 886 443	2 886 396

Затверджено до випуску та підписано

21 квітня 2021 року

Голова Правління

Головний бухгалтер

вик. Пархоменко О.А. тел. 290-85-25



Володимир Дубсй

Ігор Герасимчук

Ключові показники діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» у 2020 році

млн. грн.

Показник	2020 р.	2019 р.	Δ 2020 р.	Темп росту
Активи	24 054	19 223	4 831	25%
Грошові кошти та високоліквідні цінні папери	8 943	5 492	3 451	63%
Кредити та заборгованість клієнтів	13 158	12 383	775	6%
Зобов'язання	21 056	16 632	4 424	27%
Кошти клієнтів	17 140	14 667	2 473	17%
Власний капітал	2 997	2 591	406	16%
Прибуток	381	471	(90)	-19%
Чистий процентний дохід	1 384	1 240	144	12%
Чистий комісійний дохід	340	463	(123)	-27%
Адміністративні та інші операційні витрати	(1 308)	(1 397)	89	-6%
Співвідношення прибутку до активів Банку (ROA)	1,58%	2,45%	-0,86%	-35%
Співвідношення прибутку до капіталу Банку (ROE)	12,71%	18,16%	-5,45%	-30%
Регіональна мережа, відділень	87	103	(16)	-16%
Чисельність персоналу	1 673	1 762	(89)	-5%

млн. грн.

Показник	2020 р.	2019 р.	Δ 2020 р.	Темп росту
Процентні доходи	2 588	2 559	29	1%
Комісійні доходи	606	909	(303)	-33%
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(8)	(55)	47	-86%
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	2	1	1	139%
Результат від операцій з іноземною валютою	58	70	(12)	-18%
Результат від переоцінки іноземної валюти	40	6	34	-548%
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	(5)	11	(16)	149%
Інші операційні доходи	123	92	31	33%
Доходи всього	3 404	3 593	(189)	-5%

млн. грн.

Показник	2020 р.	2019 р.	Δ 2020 р.	Темп росту
Процентні витрати	1 204	1 319	(115)	-9%
Комісійні витрати	266	445	(179)	-40%
Витрати на персонал	638	610	28	4%
Адміністративні та інші операційні витрати	591	672	(81)	-12%
Інші витрати	79	115	(36)	-32%
Відрахування в резерви	164	(141)	305	-216%
Витрати на податок на прибуток	81	102	(21)	-21%
Витрати всього	3 023	3 122	(99)	-3%

Показник	2020 р.	2019 р.	Δ 2020 р.	Темп росту
Кредити, що надані юридичним особам	11 837	11 159	678	6%
Іпотечні кредити фізичних осіб	109	161	(52)	-32%
Інші кредити, що надані фізичним особам	1 851	1 793	58	3%
Кредити всього	13 797	13 113	684	5%
Резерв під знецінення кредитів	(639)	(730)	91	-12%
Кредити за вирахуванням резервів всього	13 158	12 383	775	6%

Продовження дод. Л

млн. грн.

Показник	2020 р.	2019 р.	Δ 2020 р.	Темп росту
Кошти Національного банку України	2 200	-	2200	-
Кошти банків	547	586	(39)	-7%
Кошти клієнтів	17 140	14 667	2 473	17%
Інші залучені кошти	200	149	51	34%
Боргові цінні папери, емітовані банком	117	161	(44)	-27%
Інші зобов'язання	852	1 069	(217)	-20%
Зобов'язання всього	21 056	16 632	4 424	27%

млн. грн.

Показник	2020 р.	2019 р.	Δ 2020 р.	Темп росту
Статутний капітал	1 647	1 153	494	43%
Емісійні різниці	42	42	-	0%
Нерозподілений прибуток	1 124	1 224	(100)	-8%
Резервні та інші фонди банку	111	83	28	34%
Резерви переоцінки	73	89	(16)	-18%
Усього власного капіталу	2 997	2 591	406	16%

Схема взаємодії окремих аспектів формування стратегії розвитку банку

