

СХВАЛЕНО
рішенням Наглядової Ради
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»
Протокол № 2019030101
від «07» березня 2019



ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням Правління
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»
Протокол № 010319/02
від «07» березня 2019



ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»

ЗВІТ З УПРАВЛІННЯ
2018 РІК

Структура звіту

1. Характер бізнесу	
1.1. Опис зовнішнього середовища, в якому банк здійснює свою діяльність	3
1.2. Інформація щодо керівників та акціонерів банку	5
1.3. Опис діючої бізнес моделі, основні продукти та послуги	6
2. Корпоративне управління	
2.1. Структура корпоративного управління	8
2.2. Політики корпоративного управління	11
3. Цілі керівництва та стратегії досягнення цих цілей	
3.1. Пріоритети дій для досягнення результатів, критерії вимірювання та оцінки досягнень. Суттєві зміни в цілях та досягненнях за звітний період	18
3.2. Діяльність у сфері інфраструктурних проектів та досліджень	20
4. Ресурси, ризики та відносини	
4.1. Ключові фінансові та не фінансові ресурси, їх використання для досягнення цілей:	
4.1.1. Структура капіталу	21
4.1.2. Ліквідність, грошові потоки, їх стійкість	24
4.1.3. Персонал	25
4.1.4. Регіональна мережа	26
4.1.5. Технологічні ресурси у т. ч. альтернативні канали продажів	27
4.2. Система управління ризиками:	
4.2.1. Стратегія та політика управління ризиками	28
4.2.2. Суттєві види ризиків притаманні банку їх зміни у звітному періоді та плани щодо пом'якшення, вплив на потенційні можливості розвитку	28
4.2.3. Відносини з акціонерами та пов'язаними особами, їх вплив на результати діяльності та здійснення управління ними	30
5. Результати діяльності та перспективи подальшого розвитку	
5.1. Фінансові та не фінансові показники розвитку, їх зв'язок з цілями керівництва та стратегіями досягнення	31
5.2. Соціальна функція	36
5.3. Аналіз значних змін у показниках у звітному періоді, причини та вплив на подальші стратегічні плани розвитку. Пояснення ризиків та припущень, необхідних для оцінки імовірності досягнення мети	37
6. Ключові показники оцінки ефективності які використовую керівництво для оцінки результатів діяльності, аналіз змін показників у звітному періоді	
6.1. Виконання ключових показників Стратегії (ефективності) та динаміка частки ринка. Плани на майбутнє.	40
6.2. Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів та регіональної мережі	45

1.1. Економічне середовище, в умовах якого банк здійснює свою діяльність

У 2018 році зовнішньоекономічні ризики для України дещо посилюються через уповільнення зростання економік країн – торгових партнерів, жорсткіші фінансові умови для більшості економік, що розвиваються, а також наслідки торговельних воєн. Протягом останніх місяців на ринках сировинних товарів спостерігалось падіння цін, на які, імовірно, збережеться тиск і в 2019 році. МВФ та Світовий банк прогнозують, що у 2019 році світова економіка вповільниться на 0.1–0.2 в. п. порівняно з 2018 роком. Відповідно до жовтневих оцінок МВФ, темпи економічного зростання зменшаться й у низці основних торговельних партнерів України, зокрема в Єврозоні, Китаї, Польщі, Туреччині (на 0.2, 0.4, 0.8 та 3.1 в. п. відповідно). Підвищення ключової ставки ФРС провокує вплив капіталу із країн, що розвиваються, чимало з них реагує на це підвищенням внутрішніх облікових ставок. Це збільшує вартість фінансового ресурсу в цих країнах, що згодом може призвести до падіння інвестицій.

В 2018 році зростання внутрішнього валового продукту України (ВВП) склало 3,4%. Розмір державного та гарантованого державою боргу зменшився з 71,8% до 62,7% від ВВП. За прогнозами НБУ, у 2019 році темп зростання ВВП знизиться до 2,5% через жорстку монетарну та фіскальну політику, а також уповільнення зростання економік основних торговельних партнерів України.

Головним рушієм зростання економіки залишається приватне споживання домогосподарств, підтримуване збільшенням реальної заробітної плати та обсягів переказів з-за кордону. Інфляція у 2018 році склала 9,8% у річному вимірі.

У 2019 – 2020 роках планові валютні виплати з відсотками становитимуть 17 млрд дол. Тому ключовий виклик для України на наступний рік – залучення ресурсів щоб рефінансувати зовнішні та внутрішні зобов'язання. Графік виплат є досить напруженим, але керованим, за умови продовження співпраці з МВФ. Запущена нова програма Stand-By, розрахована на 14 місяців із запланованим обсягом 2.8 млрд СПЗ (3.9 млрд дол.), розділеним на три транші. Якщо Україна виконуватиме програму, то ризик нестачі фінансування суттєво знизиться. За оцінками НБУ, борг у відсотках до ВВП продовжить скорочуватися й досягне 62% на кінець 2019 року за базовим сценарієм. Основні фактори зниження боргового навантаження у 2018 – 2019 роках – зростання ВВП, сприятливий вплив реальної відсоткової ставки та додатне первинне сальдо бюджету.

Очікується що в 2019 році, як і за підсумками 2018 року, прибутковість сектору збережеться високою, незважаючи на те, що подорожчання фондування тиснуче на процентну маржу. Головний ризик для прибутковості сектору – вкрай низька операційна ефективність окремих державних банків. Чистий комісійний дохід банків у 2018 році зріс на 31% р/р насамперед за рахунок комісій за розрахунково-касове обслуговування (РКО). За темпами зростання лідирували банки, які швидко збільшували безготівкові операції з населенням. Найбільш динамічно чистий комісійний дохід зріс у групі банків із приватним українським капіталом (+49% р/р). Загалом чисті комісійний та процентний доходи становили 94.4% операційних доходів банківського сектору. Ця частка зросла на 8.1 в. п. порівняно з цим періодом минулого року.

Зростання обсягів безготівкових операцій можливе лише за умови достатньої розгалуженості інфраструктури для здійснення карткових платежів. Мережа торговельних платіжних терміналів (POS терміналів) зросла з початку 2018 року на 13.6% до 264 тис. одиниць. Близько 79% мережі торговельних терміналів країни дають змогу здійснювати безконтактні розрахунки. Проте, незважаючи на зростання їхньої кількості, у деяких областях насиченість терміналами є критично низькою. У Києві кількість терміналів становить 17.8 од./1 000 жителів, а в окремих областях цей показник становить менше 4 од. / 1 000 жителів. У середньому в країні функціонує 6.7 терміналів на тисячу населення, тоді як у Польщі – 12.5, а у Великій Британії – понад 50. Станом на початок жовтня 2018 року в Україні було встановлено майже 18.5 тис. банкоматів, їхня кількість скоротилася з початку року на 0.7%. Клієнти банків зараз можуть знімати кошти практично в усіх банкоматах із мінімальними затратами або ж взагалі без затрат. Це є наслідком комісійної політики карткових платіжних систем. Через це у банків немає необхідності розширювати власні мережі банкоматів, витрати на утримання яких є високими (зокрема через вартість інкасації). Важливою складовою платіжної інфраструктури є програмно-технічні комплекси самообслуговування (ПТКС), які забезпечують потребу населення у здійсненні платежів готівкою (поповнення рахунків у банках, рахунків операторів мобільного зв'язку, оплата комунальних послуг тощо) у форматі 24/7. Такі ПТКС встановлюються банками, їхніми комерційними агентами та небанківськими фінансовими установами, які отримали ліцензію НБУ на переказ коштів. На початку жовтня функціонувало близько 61 тис. ПТКС.

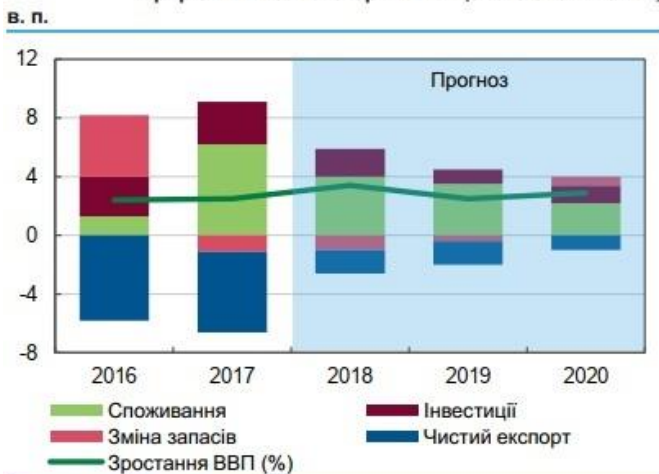
1.1. Економічне середовище, в умовах якого банк здійснює свою діяльність

Кредитування населення в Україні зростає на понад 35% р/р у гривні з IV кварталу 2017 року. Із початку 2017 року середній розмір кредиту збільшився на понад 60%, а кількість виданих кредитів на балансі банків – на 18%. Тож коло позичальників розширюється. Більшість кредитів – це кредити на поточні потреби. Привабливість цього напрямку кредитування для банків зумовлена суттєво вищою дохідністю порівняно з корпоративними кредитами. Крім того, регуляторні вимоги до оцінки кредитного ризику є м'якшими. Єдиний критерій, який банки постійно відстежують для оцінювання якості кредитів – це прострочення. Ще одна перевага цього виду кредитування – коротка строковість: термін майже половини кредитів становить до одного року. Тобто в банків, зосереджених у цьому сегменті кредитування, немає суттєвих розривів у строковості активів та пасивів. Натомість надання забезпечених кредитів відновлюється повільно. Наприклад, для стабільного зростання іпотеки потрібне дешеве довгострокове фондування, якого зазвичай бракує в країнах, що розвиваються.

У фондуванні банків України домінують кошти населення та бізнесу, які є вкрай короткими. У стабільних умовах, коли обсяг коштів зростає, фінансові установи можуть використовувати короткострокове фондування, щоб видавати довгострокові кредити. Проте воно вкрай чутливе до шоків, тому створює чималі ризики. Оскільки в Україні бракує довгострокового фондування, банки будуть змушені ще певний час покладатися на відносно короткострокові кошти населення та бізнесу. Щоб знизити ризики ліквідності, у грудні НБУ запровадив новий норматив LCR. Він спонукає фінансові установи формувати на балансі достатньо високоякісні ліквідні активи (ВЛА), щоб мати змогу покрити чисті відпливи коштів у стресовий період. На сьогодні ліквідність банківського сектору висока. У недержавному банківському секторі 25% зобов'язань забезпечено ВЛА, які банки можуть використати на покриття відпливів коштів клієнтів. Це значно вище, ніж на початку кризи у 2014 році, коли це співвідношення було в межах 10–15%. У структурі ВЛА (без урахування банків державного сектору) переважають кошти на коррахунках в іноземних банках інвестиційного класу 34%, частка ОВДП становить 25%, депозитних сертифікатів – 20%, готівки – 17%.

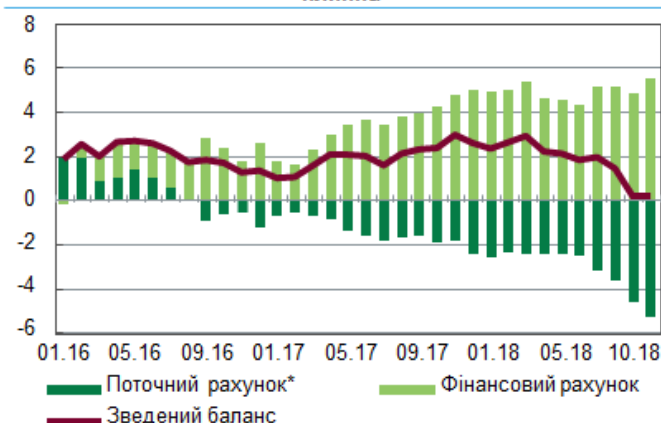
У другому півріччі 2018 року відбулися вагомні зміни в регуляторному середовищі. Прийнято низку законів, що прискорюють валютну лібералізацію, поліпшують корпоративне управління в державних банках, знижують вартість кредитів, роблять ефективнішими процедури банкрутства, посилюють контроль за якістю аудиторських послуг.

Приріст ВВП за категоріями кінцевого споживання,



Джерело: ДССУ, НБУ.

Платіжний баланс у 2016 – 2020 рр., млрд дол, 12- місячна плинна



* Поточний рахунок разом з рахунком операцій з капіталом.

Джерело: НБУ.

1.2. Інформація щодо керівників та акціонерів банку

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК», (надалі – Банк), був зареєстрований 03 червня 2008 року. Скорочена назва ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Банк зареєстровано Національним банком України 04 червня 2008 року за реєстраційним номером 324 в Державному реєстрі банків.

Організаційно-правова форма – Публічне акціонерне товариство.

Юридична адреса Банку: Україна, 04136, м. Київ, вул. Стеценко, буд.6

Станом на 31 грудня 2018 року керівництво ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» володіло акціями Банку наступним чином: -заступник Голови Правління, член Правління Руднев Олексій Миколайович **7,4335%**

Станом на 31 грудня 2018 року істотною участю (більше 10 процентів) у Банку володіють наступні учасники: Волинець Данило Мефодійович (дозвіл Національного банку України на придбання істотної участі у банку від 24 квітня 2017 року №129) **75,0008%**

Іноземні інвестори не мають часток в статутному капіталі ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК».

Детальна інформація щодо керівників та акціонерів Банку, надана в блоці «Корпоративне управління» ([Лист 8](#))

1.3. Опис діючої бізнес моделі, основні продукти та послуги

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є універсальною банківською установою.

Основними контрагентами Банку є небанківські установи, підприємства малого та середнього бізнесу, фізичні особи. Банк залучає кошти від населення та суб'єктів господарювання, видає кредити, здійснює перекази платежів в Україні та за кордон, проводить операції з валютними коштами, надає банківські послуги своїм комерційним та роздрібним клієнтам.

Банк має транзакційну бізнес-модель, яка формує основну частку стабільних доходів від переказів коштів фізичних осіб, розрахунково-касового обслуговування клієнтів, надання гарантій та акредитивів, операцій з валютою на готівковому та безготівковому ринках, короткострокового споживчого кредитування фізичних осіб. Така бізнес-модель передбачає не тільки широкий продуктовий ряд комісійно-торгових продуктів, які пропонуються клієнтам, а також розвинуті інфраструктурні можливості щодо покриття регіональної мережі відділень, наявність якісних каналів дистанційного обслуговування та високу частку грошей та їх еквівалентів в структурі активів банку.

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» має наступні ліцензії на здійснення діяльності на фондовому ринку:

Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263225 від 29.08.2013 "Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Брокерська діяльність)". Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений;

Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263226 від 29.08.2013 "Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Дилерська діяльність)". Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений;

Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263227 від 29.08.2013 "Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Андеррайтинг)". Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений.

1.3. Опис діючої бізнес моделі, основні продукти та послуги

Членство в міжнародних системах грошових переказів:

Банк здійснює відправлення та виплату коштів через міжнародні системи грошових переказів «Western Union», «MoneyGram», «INTELEXPRESS», «ХАЗРИ», «Welsend», «RIA»

Western Union	Банк працює з системою з 10.06.2016 року в якості субагента системи на підставі Договору про участь у міжнародній платіжній системі (через ПрАТ «УФГ»)
MoneyGram	Банк працює з системою з 27.05.2016 року в якості субагента системи на підставі Договору про участь у міжнародній платіжній системі (через ПрАТ «УФГ»)
INTELEXPRESS	Банк працює з системою з 11.01.2016 року в якості прямого учасника системи на підставі Угоди на здійснення грошових переказів
ХАЗРИ	Банк працює з системою з 12.01.2016 року в якості прямого партнера системи на підставі Угоди
Welsend	Банк працює з системою з 07.09.2016 року в якості агента системи на підставі Угоди з АБ «УКРГАЗБАНК»
RIA	Банк працює з системою з 15.05.2017 року в якості прямого учасника системи на підставі Угоди про приєднання до платіжної системи

Членство в міжнародних платіжних системах:

Банк є Афілійованим членом МПС MasterCard WorldWide. Послуги по операціям з картками міжнародної платіжної системи MasterCard здійснюються згідно з договором Принципового члена МПС MasterCard, банком - спонсором АТ «ПУМБ».

Банк володіє такими ліцензіями:

- ліцензією на емісію карток платіжної системи Mastercard,
- ліцензією на здійснення cash-еквайрінга в рамках Mastercard,
- ліцензією на здійснення торгівельного еквайрінга в рамках Mastercard.

Банк має впроваджену систему дистанційного обслуговування клієнтів фізичних осіб на базі WEB та мобільних додатків для ОС Android та IOS. А також систему клієнт-банк для обслуговування юридичних осіб та СПД.

2.1. Структура корпоративного управління

Порядок організації, діяльності та припинення ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «АКОРДБАНК» (надалі – «Банк») визначається Статутом Банку, чинна редакція затверджена Загальними зборами акціонерів 16.01.2018 (протокол №2018011601).

Загальні збори акціонерів Банку є вищим органом управління Банку. Діють на підставі Статуту і Положення про Загальні збори акціонерів Банку, затвердженого Загальними зборами акціонерів 19.04.2018 (протокол №2018041901).

Наглядова рада діє на підставі Положення про Наглядову раду (затвердженого Загальними зборами акціонерів 19.04.2018, протокол №2018041901) і є колегіальним органом, що здійснює контроль за діяльністю Правління Банку, захист прав вкладників, інших кредиторів та Акціонерів Банку. Наглядова рада обирається Загальними зборами Банку з числа Акціонерів Банку, їх представників та незалежних членів. Наглядова рада підзвітна Загальним зборам акціонерів.

Наглядовій Раді підпорядковуються: Управління внутрішнього аудиту, Департамент ризик менеджменту, відділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс).

У складі Наглядової Ради створені (приступили до роботи з 01.01.2019): Комітет Наглядової Ради з питань призначень і винагород, Комітет Наглядової Ради з питань аудиту.

Правління Банку діє на підставі Положення про Правління (затвердженого Загальними зборами акціонерів 19.04.2018, протокол №2018041901) і є колегіальним виконавчим органом, який здійснює управління поточною діяльністю Банку, формування фондів, необхідних для статутної діяльності Банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом Банку, рішеннями Загальних зборів і Наглядової ради. Правління Банку обирається у складі не менше 5 (п'яти) та не більше ніж 10 (десяти) осіб (членів) Наглядовою радою. Правління підзвітне Загальним Зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

При Правлінні діють такі комітети: Комітет системи управління інформаційною безпекою, Бюджетний комітет, Комітет з питань управління активами та пасивами, Тендерний комітет, Тарифний комітет, Кредитний комітет, Малий кредитний комітет.

Ревізійна комісія діє на підставі Положення про Ревізійну комісію (затвердженого Загальними зборами акціонерів 19.04.2018, протокол №2018041901) і є органом, що здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку. Ревізійна комісія складається щонайменше з 3 осіб і обирається Загальними зборами з числа Акціонерів або їх представників. Ревізійна комісія підзвітна Загальним зборам.

2.1. Структура корпоративного управління

Склад органів управління і контролю Банку:

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Рік народження	Освіта	Дата обрання (останнього переобрання)
1	Байцар Ольга Сергіївна	Заступник Голови Правління, Член Правління	1976	Вища	06.12.2018
2	Войтків Микола Володимирович	Директор департаменту ризик-менеджменту, Член Правління	1983	Вища	06.12.2018
3	Голєня Олександр Євгенович	Директор кредитного департаменту, Член Правління	1966	Вища	06.12.2018
4	Гулей Анатолій Іванович	Член Наглядової Ради (акціонер)	1968	Вища	19.04.2018
5	Данилюк Роман Юрійович	Член Наглядової Ради (незалежний)	1975	Вища	19.04.2018
6	Кінзерський Володимир Миколайович	Член Наглядової Ради (незалежний)	1955	Вища	19.04.2018
7	Кам'янська Наталія Миколаївна	Голова Ревізійної комісії	1980	Вища	21.04.2015
8	Космін Анатолій Федорович	Голова Наглядової Ради (незалежний)	1951	Вища	19.04.2018
9	Кот Зінаїда Петрівна	Голова Правління	1960	Вища	06.12.2018
10	Кузимків Зіновій Володимирович	Член Наглядової Ради (акціонер)	1958	Вища	19.04.2018
11	Кузимків Орест Зіновійович	Член Ревізійної комісії	1992	Вища	21.04.2015
12	Літош Оксана Петрівна	Головний бухгалтер, Член Правління	1968	Вища	06.12.2018
13	Міщенко Сергій Олександрович	Член Наглядової Ради (акціонер)	1956	Вища	19.04.2018
14	Руднев Олексій Миколайович	Заступник Голови Правління, Член Правління	1976	Вища	06.12.2018
15	Смоляний Антон Костянтинович	Начальник Управління фінансового моніторингу, Член Правління	1986	Вища	06.12.2018
16	Фесенко Світлана Іллівна	Член Наглядової Ради (акціонер)	1947	Вища	19.04.2018
17	Форис Злата Орестівна	Член Ревізійної комісії	1970	Вища	21.04.2015

2.1. Структура корпоративного управління

Наглядову Раду обрано (у повному складі) рішенням Загальних зборів акціонерів від 19.04.2018 (протокол №20180419).

Голову Наглядової Ради обрано рішенням Наглядової Ради від 19.04.2018 (протокол №20180419).

Правління обране (переобране, у повному складі) рішенням Наглядової Ради від 06.12.2018 (протокол №2018120601).

Голову та членів Ревізійної комісії обрано рішенням Загальних зборів акціонерів від 21.04.2015 (протокол б/н).

Структура власності Банку є прозорою і відповідає вимогам щодо прозорості, встановленим законодавством України та нормативно-правовими актами Національного банку України.

Акціонерами Банку станом на 01.01.2019 є:

№ з/п	Прізвище, ім'я та по батькові акціонера	Участь особи в банку, %		
		пряма	опосередкована	сукупна
1	2	6	7	8
1	Волинець Данило Мефодійович	75,000775	0	75,000775
2	Фесенко Світлана Іллівна	9,139129	0	9,139129
3	Руднев Олексій Миколайович	7,433519	0	7,433519
4	Гулей Анатолій Іванович	4,469417	0	4,469417
5	Кузимків Зіновій Володимирович	3,491870	0	3,491870
6	Міщенко Сергій Олександрович	0,465287	0	0,465287

Банк розкриває відомості про структуру власності на своїй веб-сторінці <http://www.accordbank.com.ua>

2.2. Політики корпоративного управління

Мета Банку визначена у Статуті Банку. Відповідно до Статуту Банку метою діяльності Банку є залучення, накопичення та використання коштів для всебічного сприяння розвитку та зміцненню промислового, фінансового секторів, та інших секторів української економіки, підтримки розвитку ринку цінних паперів в Україні, соціальної сфери, а також одержання прибутку, шляхом здійснення повного спектру банківських операцій.

Банк інформує акціонерів та заінтересованих осіб про мету Банку шляхом включення такої інформації до річного звіту.

Для досягнення мети Банку органи Банку здійснюють управління таким чином, щоб забезпечити як розвиток Банку в цілому, так і реалізацію права кожного акціонера на отримання доходу. Поряд з цим Банк здійснює свою діяльність відповідно до правил ділової етики та враховує інтереси суспільства в цілому.

У Банку діє Положення про корпоративне управління Банку, затверджене Загальними зборами акціонерів 19.04.2018 (протокол №2018041901), яке визначає загальноприйняті та зрозумілі стандарти корпоративного управління в Банку, дотримання яких сприятиме якісному та прозорому управлінню Банком, підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності Банку.

Система корпоративного управління створює необхідні умови для своєчасного обміну інформацією та ефективної взаємодії між Наглядовою Радою та виконавчим органом (Правлінням). Органи Банку та їх посадові особи діють добросовісно та розумно в інтересах Банку.

Компетенція органів Банку розмежована у Статуті Банку відповідно до завдань органів Банку та з урахуванням вимог чинного законодавства. У Статуті Банку визначається перелік повноважень, що належать до компетенції кожного органу. Рішення про делегування повноважень фіксуються у протоколі відповідного органу з визначенням органу, якому делегуються повноваження, переліку повноважень, що делегуються, та строку делегування. У разі делегування Наглядовою Радою повноважень Правлінню вони спільно відповідають за вирішення цих питань перед Банком.

2.2. Політики корпоративного управління

Критерії підбору кандидатів у члени Наглядової Ради визначаються у внутрішніх документах Банку, зокрема у Положенні про Наглядову раду. Так, всі члени Наглядової ради повинні мати вищу освіту і бездоганну ділову репутацію. Наглядова рада не менш як на половину має складатися з осіб, які мають досвід роботи у банківському та/або фінансовому секторі.

Чинний склад Наглядової Ради у повній мірі відповідає встановленим вимогам.

Наглядова рада не менш як на одну третину має складатися з незалежних членів, при цьому кількість яких має бути не менше трьох осіб.

Незалежні члени чинного складу Наглядової Ради у повній мірі відповідають вимогам щодо незалежності, установленим законом та Національним банком України.

При обранні акціонерами на Загальних зборах членів Наглядової Ради з числа запропонованих акціонерами кандидатів враховуються такі фактори як репутація та вік кандидата, наявність потенційного конфлікту інтересів, здатність кандидата приділяти (для ефективного виконання своїх функцій) достатню кількість часу для того, щоб регулярно знайомитися зі справами Банку, аналізувати документи, пов'язані роботою Наглядової Ради, брати особисту участь у засіданнях Наглядової Ради.

Порядок формування та функціонування Правління детально врегульований у внутрішніх документах Банку, зокрема у Положенні про Правління Банку. Членом Правління Банку може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом Наглядової ради чи Ревізійної комісії, а також відповідає вимогам, встановленим законодавством України та нормативно-правовими актами Національного банку України. Голова та члени Правління повинні відповідати кваліфікаційним вимогам щодо ділової репутації та професійної придатності, мати бездоганну ділову репутацію, мати вищу освіту. Голова Правління повинен мати досвід роботи у банківському та/або фінансовому секторі не менше п'яти років у сукупності, у тому числі на керівних посадах - не менше трьох років. Члени Правління повинні мати досвід роботи у банківському та/або фінансовому секторі у сукупності не менше трьох років.

Усі члени Правління Банку відповідають кваліфікаційним вимогам, установленим законом та Національним банком України, зокрема, мають бездоганну ділову репутацію, є відповідними вимогам щодо професійної придатності.

2.2. Політики корпоративного управління

В Банку проводиться щорічна оцінка (самооцінка) діяльності Наглядової Ради і Правління, причому як кожного органу у цілому, так і кожного члена органу окремо.

Оцінка діяльності Наглядової Ради здійснюється за такими напрямками: оцінка ефективності діяльності Ради Банку щодо нагляду за бізнес-стратегією Банку, корпоративними цінностями; оцінка ефективності діяльності Ради Банку щодо забезпечення організації ефективного функціонування системи управління ризиками та системи внутрішнього контролю в Банку; оцінка організації роботи Ради Банку, оптимальності її структури; самооцінка ефективності роботи кожного члена Ради.

Оцінка діяльності Правління здійснюється за такими напрямками: оцінка ефективності діяльності Правління Банку щодо виконання стратегії розвитку Банку та продуктивного управління поточною діяльністю Банку; оцінка ефективності діяльності Правління Банку щодо забезпечення організації ефективного функціонування системи управління ризиками та системи внутрішнього контролю в Банку; оцінка організації роботи Правління Банку, оптимальності його структури; самооцінка ефективності роботи кожного члена Правління.

Результати оцінки відображаються у відповідних звітах, які разом із планом заходів, що складається за результатами оцінки, затверджуються Наглядовою Радою.

2.2. Політики корпоративного управління

У забезпеченні ефективної взаємодії між органами Банку вирішальну роль відіграє своєчасний обмін інформацією, яка необхідна для виконання органами Банку своїх функцій та прийняття ними відповідних рішень.

В Банку діє Інформаційна політика, затверджена Наглядовою Радою 25.04.2018 (протокол №2018042501), яка визначає порядок розкриття інформації про Банк та його діяльність усім заінтересованим особам з метою найбільш повного задоволення інформаційних потреб усіх заінтересованих осіб у достовірній інформації щодо Банку, його діяльності та забезпечення можливості вільного і необтяжливого доступу до даної інформації, а також з метою захисту конфіденційної інформації Банку.

Метою розкриття інформації про діяльність Банку є сприяння більш повній реалізації прав заінтересованих осіб на одержання ними повної, достовірної та суттєвої інформації про діяльність, стан справ та останні події, які стались у Банку, в обсязі, необхідному для прийняття ними зважених рішень.

Заінтересованими особами є акціонери банку, члени органів управління та контролю банку, інвестори банку, клієнти банку, партнери банку, контрагенти банку, банки-кореспонденти, аудиторські компанії, фондові біржі, рейтингові агентства тощо.

2.2. Політики корпоративного управління

Інформаційна політика Банку базується на принципах:

прозорості – максимально можливої інформаційної відкритості Банку для акціонерів та інших заінтересованих осіб, обов’язкового розгляду Банком ініціатив, зауважень, пропозицій, запитів, наданих у встановленому порядку, обов’язковості та своєчасності інформування заявників про прийняті заходи з наданням їм відповідної інформації;

регулярності – інформування на регулярній основі заінтересованих осіб про істотні події та факти з життя Банку каналами існуючих засобів інформування;

оперативності – надання в максимально стислі терміни заінтересованим особам інформації про діяльність Банку, що стосується їх інтересів;

доступності – забезпечення заінтересованим особам вільного та необтяжливого доступу до інформації про діяльність Банку;

вірогідності – надання заінтересованим особам достовірної перевіреної інформації, що відповідає дійсності;

суттєвості та повноти – надання інформації, в обсязі, достатньому, для формування вичерпного усвідомлення у заінтересованих осіб щодо питань, які їх цікавлять. Інформація є суттєвою, якщо її упущення може змінити або вплинути на оцінку рішень користувача при прийнятті рішень;

збалансованості – забезпечення, в процесі розкриття інформації, оптимального балансу між відкритістю та прозорістю з одного боку, та конфіденційністю - з іншого;

рівноправності – забезпечення рівних прав і можливостей в одержанні та доступі до інформації для всіх однорідних груп заінтересованих осіб;

захищеності – застосування належних засобів захисту інформації, які складають банківську, комерційну, службову та державну таємницю;

законності – розкриття інформації відповідно до законодавства України.

2.2. Політики корпоративного управління

Виявлення потенційного або існуючого конфлікту інтересів, учасниками якого є керівники Банку, здійснюється відповідно до «Політики виявлення та управління конфліктом інтересів Банку», що затверджена рішенням Спостережної Ради 25.01.2017. Виявлення потенційних та наявних конфліктів інтересів у Керівників Банку, а також виявлення пов'язаних осіб Банку здійснюється за допомогою спеціальних анкет, процедури складання, заповнення та оновлення яких визначені «Політикою проведення операцій з пов'язаними особами Банку», що затверджена рішенням Спостережної Ради 25.04.2017.

Для підвищення ефективності виявлення пов'язаних осіб Банку застосовується щорічне анкетування ключового керівного складу Банку, яке організовує Правління. Зміст і форма анкети затверджується Радою. Перелік пов'язаних осіб Банку та інформація про операції з пов'язаними сторонами (особами) Банку (у складі фінансової звітності Банку) розглядаються та затверджуються на Правлінням і Радою Банку. Інформація про операції з пов'язаними особами розкривається у складі фінансової звітності Банку.

У разі наявності потенційного конфлікту інтересів, керівник, який вважається заінтересованим у вчиненні правочину, рішення з якого приймається органом банку, не має права приймати участі у підготовці, обговоренні та голосуванні з такого питання.

Умови операцій, які здійснюються з пов'язаними особами Банку, перевіряються на відповідність звичайним (поточним ринковим) умовам.

З метою належного публічного розкриття та/або інформування органів банківського нагляду про політику Банку щодо конфлікту інтересів у річному публічному звіті та на офіційній сторінці банку в мережі Інтернет розкриваються підходи Банку до управління конфліктом інтересів і конфлікти інтересів, що не узгоджуються з установленою політикою Банку.

2.2. Політики корпоративного управління

Банк оприлюднює на власній веб-сторінці інформацію, що вимагається законодавством про діяльність банків і акціонерних товариств, у т. ч.:

- Положення про Загальні збори акціонерів, Наглядову Раду, Ревізійну комісію, Правління, корпоративне управління, винагороду членів Наглядової Ради ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- Статут ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- Ліцензії Національного банку;
- Ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку;
- Афілійовані особи ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- Висновки Ревізійної комісії, звіти Правління, Спостережної Ради ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- Інформація щодо загальних зборів акціонерів (повідомлення, протоколи тощо);
- Проспекти емісії цінних паперів;
- Звіти про результати розміщення цінних паперів;
- Повідомлення про порядок реалізації переважного права акціонерів на придбання акцій додаткової емісії;
- Положення про службу внутрішнього аудиту (Управління внутрішнього аудиту) ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»;
- Інформація про придбання акцій відповідно до ст.65-1 ЗУ «Про акціонерні товариства»;
- Підходи до управління конфліктом інтересів;
- Календарний план розміщення документів та повідомлень, оприлюднення яких вимагається відповідно до законодавства;
- Особлива інформація;
- Регулярна проміжна інформація;
- Регулярна річна інформація;
- Структура власності банку;
- Показники діяльності банку.

3.1. Пріоритети дій для досягнення результатів, критерії вимірювання та оцінки досягнень. Суттєві зміни в цілях та досягненнях за звітний період

Стратегічною метою Банку є збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою для менеджменту ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» є створення та надійне функціонування конкурентоспроможного фінансово стійкого кредитного закладу з розвинутими технологіями взаємодії з клієнтами, здатного задовольнити вимоги і надавати широкий спектр банківських послуг юридичним особам та приватним клієнтам на рівні міжнародних банків.

Середньостроковою метою керівництва є створення на ринку позиції ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», як «найдинамічніше зростаючий банк з приватним українським капіталом».

Основними конкурентними перевагами Банку є орієнтація на максимальний рівень клієнтського сервісу, швидкості прийняття рішень та просту та доступну лінійку банківських продуктів для всіх сегментів клієнтів.

Для реалізації цих цілей керівництвом впроваджено перелік ключових показників діяльності, щодо планування та реалізації Стратегії розвитку, які на постійній основі відслідковуються та аналізуються акціонерами та Наглядовою Радою банку.

Ці показники розподілені на показники частки ринку, показники ефективності(прибутковості) діяльності, показники надійності функціонування та показники розвитку інфраструктурних можливостей для обслуговування клієнтів, як в стандартних, так і в альтернативних каналах продажу банківських послуг.

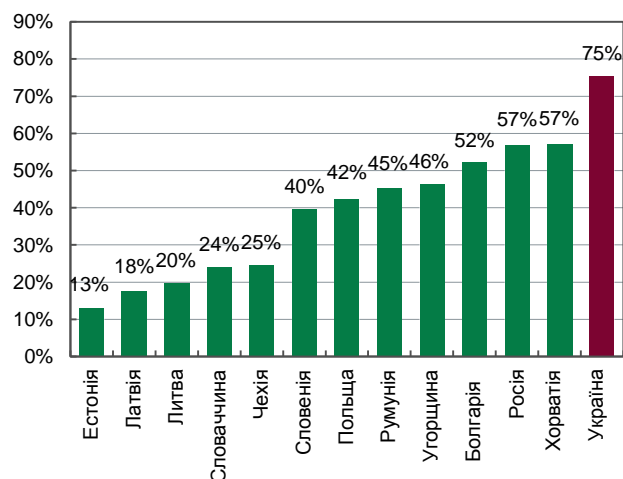
Ключові показники діяльності бізнес-плану на 2018-2020 роки (за рік або на кінець періоду)

	Показники	Одиниці виміру	2016 (факт)	2017 (факт)	2018	01.01.2019	% річного плану
					план		
1	Активи	тис. грн.	451 863	631 114	1 100 620	1 802 847	164%
2	Ренкінг по активам	Позиція	71	67	60	41	146%
3	Доля ринку по активам	%	0.04	0.05%	0.06%	0.13%	220%
4	Кількість відділень	Кількість	61	58	70	64	91%
5	Ренкінг по кількості відділень	Позиція	28	22	25	21	119%
6	Фінансовий результат	тис. грн.	-39 720	-12 992	44 360	40 951	92%
7	Рентабельність акціонерного капіталу (мінімум)	% річних	-36.30%	-7.30%	9.50%	16.77%	177%
8	Покриття ФОП комісійним та торговим доходом (КТМ/ФОП), за період 2018 р.	%	69%	110%	100%	140%	140%
9	Чиста процентна маржа ефективна (мінімум) , за період 2018 р.	%	7.80%	7.54%	4.00%	8.91%	223%
10	Доля клієнтів в альтернативних каналах продажу (ФО в інтернет-банку до кількості фізичних осіб)	%	0.00%	0.00%	10.00%	3.69%	37%
11	Доля високоліквідних (включаючи ЦБ, реф. НБУ) в чистих активах (мінімум)	%	22%	44.20%	10%	55.20%	552%
12	Фінансовий результат до формування резервів	тис. грн.	-3 789	-5 796	16 615	25 341	153%

3.1. Пріоритети дій для досягнення результатів, критерії вимірювання та оцінки досягнень. Суттєві зміни в цілях та досягненнях за звітний період

У звітному періоді одним із додаткових критеріїв оцінки реалізації стратегічної мети був розвиток портфелю споживчого кредитування фізичних осіб, як запоруки зростання кількості клієнтів банку та зростання пулу продуктових пропозицій для одного клієнта.

Частка споживчих кредитів домашнім господарствам у кредитному портфелі фізичних осіб, вересень 2018



3.2. Діяльність у сфері інфраструктурних проектів та досліджень

Протягом 2018 року було впроваджено декілька інфраструктурних проектів по напрямку ІТ:

Впроваджено у промислову експлуатацію систему Інтернет-Банк для фізичних осіб. У системі клієнти банку мають можливість дивитись залишки та операції по своїм рахункам, виконувати перекази в межах банка та у будь-який банк України, дистанційно відкривати депозити і проводити погашення кредитів.

В промислову експлуатацію впроваджено мобільні додатки для популярних платформ iOS та Android. Функціонал додатку в своїй більшості дублює веб-версію системи Інтернет-банк, але дає можливість виконувати банківські операції за допомогою смартфона.

Впроваджено мобільний додаток до система клієнт-банк для юридичних осіб. Додаток дає можливість керувати рахунками і робити підтвердження переказів.

Впроваджено систему захисту периметру корпоративної мережі Fortigate, що дає банку вищу захищеність від кібератак.

Оновлено корпоративну систему зберігання даних. Проінстальовано новий дисковий масив, який збільшив об'єми зберігання **інформації на 160%** і має покращені характеристики (швидкість та надійність) порівняно з попередньою системою.

Згідно з планами реалізації Стратегії, в 2019 році Банком плануються до реалізації наступні інфраструктурні проекти:

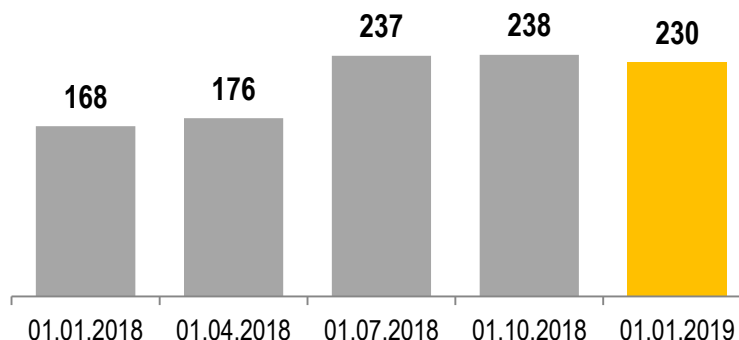
- Міграція системи кадрового обліку і бухгалтерського обліку внутрішньобанківських операцій на ПЗ ProfixSuite. Міграція дозволить використовувати нові можливості ПЗ, які задовольняють потребам банка, що зростає;
- Впровадження ПЗ Мебиус-Стат для більш оперативного і точного подання статистичної звітності;
- Впровадження системи захисту від Спам-повідомлень на основі ПЗ Symantec Secure Email Gateway;
- Впровадження ПЗ для терміналів самообслуговування і розвиток власної термінальної мережі банку;
- Впровадження системи електронного документообігу в межах банку;
- Автоматизація операцій з ПС SWIFT на основі програмного комплексу SRBank;
- Впровадження систем електронного документообігу з зовнішніми контрагентами банку (мінімум дві системи);
- Впровадження нової системи криптографічного захисту і електронно-цифрового підпису в мережі банку;
- Впровадження функціоналу оплати комунальних послуг і прямих оплат в системах Інтернет і мобільний банкінг;
- Розширення функціоналу системи Інтернет-банк по керуванню сервісами ApplePay, G-pay, функціонал на пристроях AppleWatch, використання BankID;
- Модернізація ядра корпоративної мережі банку.

4.1.1. Структура капіталу

Регулятивний капітал - найважливіший показник діяльності, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків ризиків, які Банк бере на себе в процесі своєї діяльності, та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості й стабільної діяльності Банку.

Протягом 2018 р. регулятивний капітал Банку стабільно зростає:

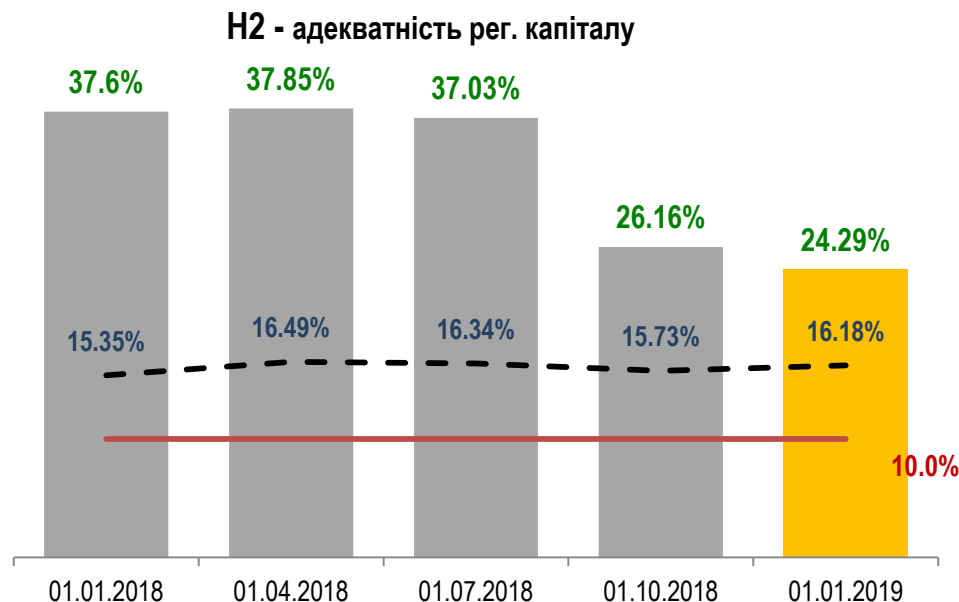
Регулятивний капітал, млн.грн.



Банк здійснює управління капіталом з метою отримання впевненості, що він буде здатен функціонувати, як організація, що продовжує свою діяльність на безперервній основі, максимізуючи при цьому прибуток акціонерів шляхом оптимізації співвідношення між запозиченими коштами та власним капіталом.

Норматив адекватності регулятивного капіталу відображає здатність банку своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних та інших операцій грошового характеру. Показник достатності капіталу показує, що Банк покриває кредитний, ринковий та операційний ризики за рахунок власних коштів (капіталу) з метою забезпечення фінансової стійкості та обмеження ризику неплатоспроможності та запобігає надмірному перекладанню кредитного ризику та ризику неповернення активів на кредиторів/вкладників Банку.

4.1.1. Структура капіталу



Адекватність регулятивного капіталу Банку перевищує встановлені НБУ обмеження у 2.5-3 рази та майже вдвічі вище за банківську систему в цілому.

На підставі системного аналізу ризиків Банку приймаються наступні рішення щодо капіталу:

- про необхідність зниження ризиків (або можливість прийняття додаткових ризиків), властивих операціям на кредитному і фінансовому ринках;
- про необхідність зміни структури активів для підвищення ефективності використання капіталу;
- про необхідність зміни статутного капіталу банку.

4.1.1. Структура капіталу

Структура регулятивного капіталу:

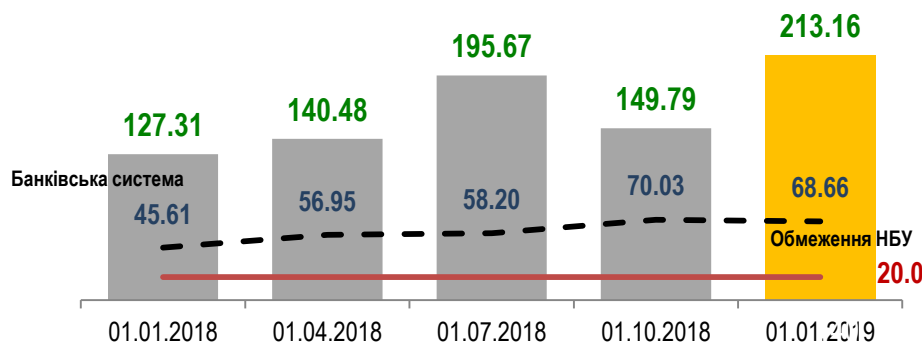
		2018	2017
1.1	Основний капітал (капітал 1-го рівня):	192 991	167 963
1.1.1.	Фактично сплачений зареєстрований статутний капітал	231 309	231 309
1.1.2.	Незареєстрований статутний капітал	22 793	
1.1.3.	Розкриті резерви, що створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку	1 655	1 655
1.1.4.	Зменшення основного капіталу:	(62 766)	(65 001)
1.1.4.1.	Нематеріальні активи за мінусом суми зносу	(14 053)	(775)
1.1.4.2.	Капітальні вкладення у нематеріальні активи	(518)	(1 715)
1.1.4.3.	Розрахунковий збиток поточного року		(27 698)
1.1.4.4.	Непокритий збиток минулих років	(48 195)	(34 813)
1.2	Додатковий капітал (капітал 2-го рівня):	37 003	0
1.2.1.	Розрахунковий прибуток поточного року (Рпр/п)	37 003	-
	Усього регулятивного капіталу	229 994	167 963

4.1.2. Ліквідність, грошові потоки, їх стійкість

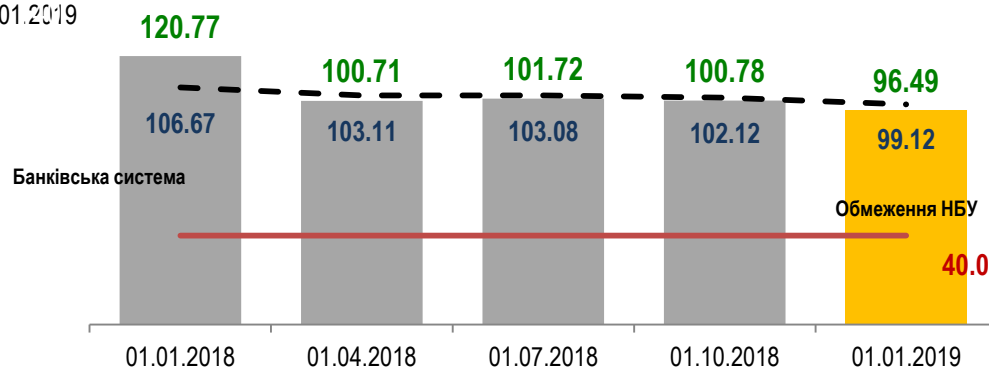
Банк управляє ліквідністю, підтримуючи її на достатньому рівні для своєчасного виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань з урахуванням їх обсягів, строковості й валют платежів, забезпечувати потрібне співвідношення між власними та залученими коштами, формує оптимальну структуру активів із збільшенням частки високоякісних активів з прийнятним рівнем кредитного ризику для виконання правомірних вимог вкладників, кредиторів і всіх інших клієнтів.

Частка ВЛА (високоліквідних активів) протягом 2018 р. у структурі активів Банку становила не менше 30% завдяки підтримуванню оптимальних залишків грошових коштів у касі Банку, розміщенню грошових коштів на коррахунках НБУ та крупних надійних банків (ПУМБ, Укргазбанк, VTB BANK (EUROPE) SE), вкладенням у депозитні сертифікати НБУ. Про високий рівень ліквідності свідчить динаміка нормативів ліквідності, які суттєво перевищують обмеження НБУ та загально банківську статистику з ліквідності:

Н4 - норматив миттєвої ліквідності, %



Н5 - норматив поточної ліквідності, %



4.1.3. Персонал

Чисельність персоналу Публічного акціонерного товариства «КБ «АКОРДБАНК» на 01.01.2018 року становила 417 працівників, станом на 31.12.2018 року штатна чисельність персоналу Банку 515 працівників.

За період роботи з 01.01.2018 по 31.12.2018 р. в Публічному акціонерному товаристві «КБ»АКОРДБАНК» було прийнято 188 працівників з них до ГО прийнято 72 чол., до Відділень - 116 чол., за цей період роботи звільнено 134 чол., з них в ГО – 36 чол. у Відділеннях Банку – 98 чол. Плинність персоналу за 2018 р. становила 38,84% , тобто в ГО – 14,87% у Відділеннях Банку 23,96%. В порівнянні з 2017 роком плинність персоналу збільшилась в ГО на 6,95% в Відділеннях на 5,54, збільшення плинності персоналу у 2018 році зумовлено як динамікою ринку оплати праці в банківській системі, так і не повною відповідністю деяких категорій прийнятих працівників займаним посадам, що призводило до звільнення працівників в період проходження ними випробувального терміну. Також розірвання трудових відносин відбувалось за власним бажанням працівників, 1 працівника звільнено у зв'язку зі зміною структури управління за скороченням штату працівників.

438 працівники Банку мають повну вищу освіту. Банк створює необхідні умови для вдосконалення професійних знань і управлінських навичок своїх працівників, для цього передбачено:

- Підвищення професійного рівня в навчальних центрах та центрах післядипломної освіти;
- Отримання другої вищої освіти;
- Участь у тренінгах, навчальних семінарах , онлайн-конференціях, «круглих столах».

В 2018 році - 27 працівників Банку приймали участь та проходили навчання на семінарах, навчальних курсах, онлайн-конференціях, які були запроваджені компаніями та Національним центром підготовки банківських працівників України.

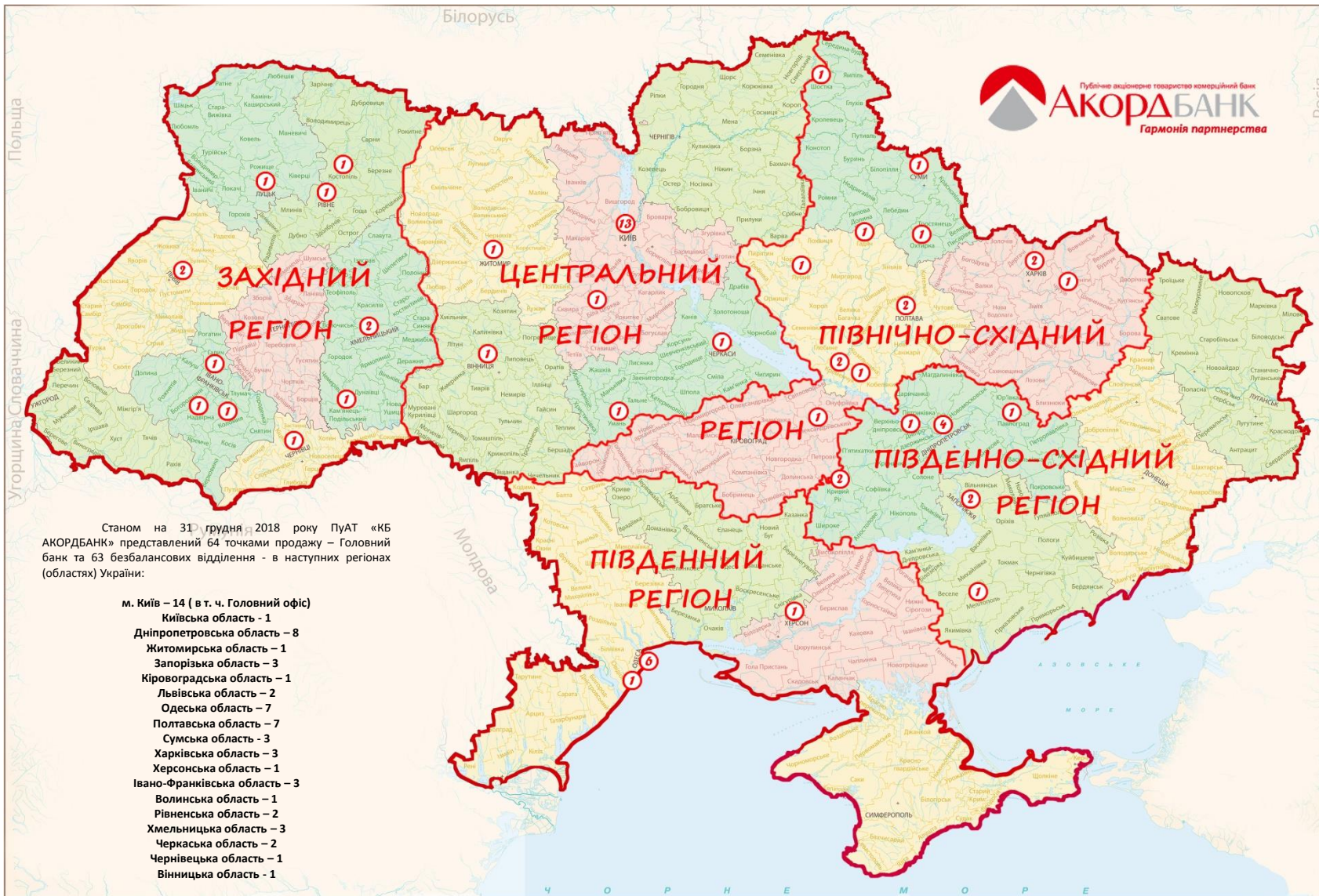
З метою формування високопрофесійного кадрового резерву в Банку, підрозділом по роботі з персоналом розроблено та впроваджено в дію Положення «Про порядок просування по службі, формування кадрового резерву Публічного акціонерного товариства «КБ «АКОРДБАНК» з затвердженими додатками, де зазначено працівників, які знаходяться в кадровому резерві.

Розроблено «Положення про підбір персоналу в Публічному акціонерному товаристві «КБ «АКОРДБАНК», «Положення оцінки якості виконання працівниками покладених на них обов'язків».

Впроваджено систему дистанційного навчання та тестування працівників на базі навчальної платформи Moodle з використанням якої проведено навчання за напрямками: «Управління операційним ризиком Публічного акціонерного товариства «КБ «АКОРДБАНК» , Управління комплаєнс – ризиками в Публічному акціонерному товаристві «КБ «АКОРДБАНК», навчальний курс та тестування працівників підрозділів касового обслуговування.

В Банку діють Правила «Корпоративної етики Публічного акціонерного товариства «КБ «АКОРДБАНК» на яких ґрунтується корпоративна етика та ділова поведінка працівників Банку.

4.1.4. Регіональна мережа



4.1.5. Технологічні ресурси у т. ч. альтернативні канали продажів

На поточний момент банк має у своєму розпорядженні такі технологічні та інфраструктурні ресурси:

Банк використовує єдину централізовану АБС. Всі відділення працюють в онлайн режимі в межах одного МФО, що дозволяє постійно мати консолідовану, своєчасну і надійну інформацію.

Впроваджена корпоративна IP-телефонія у головному офісі і всіх відділеннях, з можливістю проведення конференцій

Банк має дистанційні канали обслуговування клієнтів – фізичних та юридичних осіб. Обслуговування можливе в таких каналах як Web та мобільні додатки для операційних систем iOS та Android.

Банк має власний контакт-центр

Серверна інфраструктура банку включає в себе сучасний дата-центр, виконаний з урахуванням всіх вимог НБУ, інформаційної і фізичної безпеки.

Системна інфраструктура побудована за принципом власної гібридної хмарної технології з інтеграцією зі зовнішніми комерційними дата-центрами, що дає можливість зробити надійний і безпечний IT-ланшафт.

Впроваджена система прийому комунальних та договірних платежів

Розроблена і впроваджена система фінансового аналізу на базі даних, зібраних з різних інформаційних систем банку

Впроваджена власна внутрібанківська платіжна система Акорд-Експрес.

4.2. Система управління ризиками
Стратегія та політика управління ризиками

Стратегічною метою Банку у сфері управління ризиками є підвищення вартості власного капіталу при мінімізації втрат від банківських ризиків для досягнення цілей усіх зацікавлених сторін: клієнтів та контрагентів, керівництва, персоналу, Наглядової Ради і акціонерів, органів банківського нагляду, інвесторів та ін.

Рішення з прийняття ризику відповідають стратегічним завданням діяльності Банку.

Банк встановлює рівень толерантності щодо кожного окремого виду ризиків, виходячи із пріоритетів щодо ризиків, ситуації на зовнішніх та внутрішніх ринках, впливів зовнішніх та внутрішніх факторів. Нормативні значення або граничні межі показників, що визначають толерантність Банку до ризику, переглядаються принаймні один раз на рік у межах загальної стратегії розвитку Банку.

Організаційна структура управління ризиками відповідає стратегічним цілям Банку.

Моніторинг змін обсягів фінансових ризиків протягом 2018 р.

Різновид ризику		Зміни за період	Приріст з початку року	01.01.2019	01.01.2018
Кредитний ризик	↑	частка великих кредитів	30,1%	197,1%	167,1%
		коливання обсягів кредитного портфелю клієнтів, тис. грн.	527 504	876 201	348 697
		частка валютних кредитів	-4,0%	10,8%	14,8%
Ризик ліквідності	↓	висока частка ВЛА	-0,5%	30,3%	30,8%
		високе значення нормативу миттєвої ліквідності	85,9%	213,2%	127,3%
Процентний ризик	↓	динаміка ЧПД (чистого процентного доходу)	3 658	29 670	26 011
		динаміка чистої процентної маржі (ЧПМ) за місяць	1,2%	9,5%	8,3%
		динаміка чистого спреду (ЧС) за місяць	5,8%	11,0%	5,2%
Валютний ризик	↓	зміни результату від торгівлі іноземною валютою (усього, 62*, тис. грн.)		34 355	17 112
		обсяги відкритих валютних позицій			
		довгої ВВП	0,8%	1,2%	0,5%
		короткої ВВП	-5,8%	0,0%	5,78%

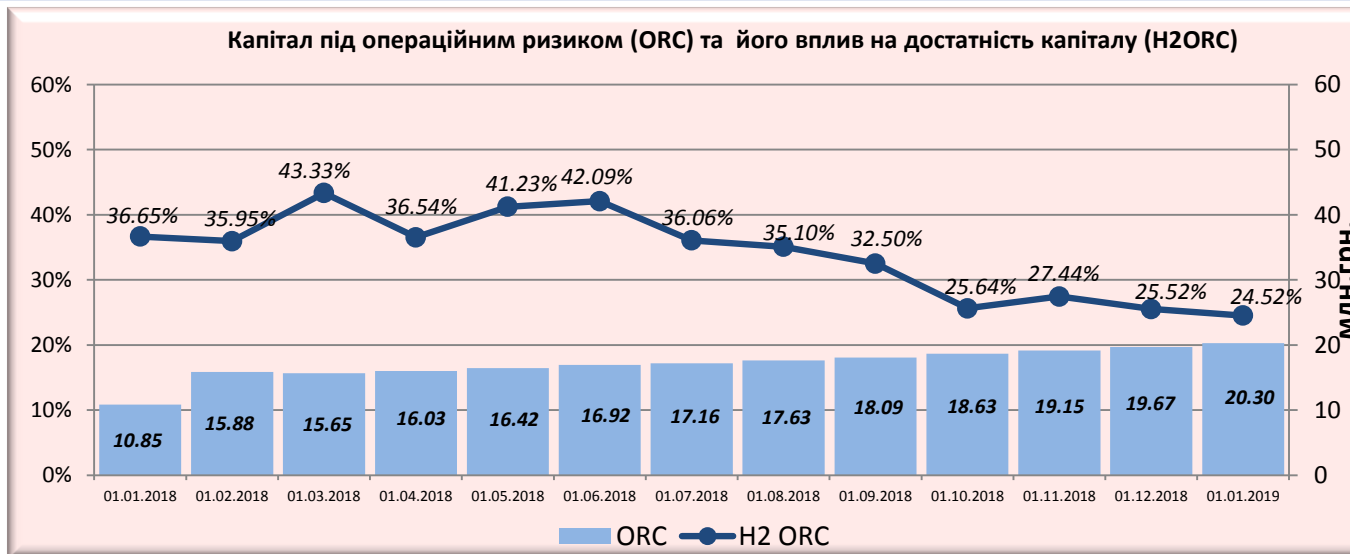
Суттєві види ризиків притаманні банку їх зміни у звітному періоді та плани щодо пом'якшення, вплив на потенційні можливості розвитку

Банк визначає наступні суттєві види ризиків: кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик та нефінансові ризики.

4.2. Система управління ризиками

Рівень фінансових ризиків є прийнятним, Банком здійснюється постійний моніторинг таких ризиків.

Збільшення масштабів діяльності Банку зумовило відповідний ріст капіталу під операційним ризиком, при цьому вплив величини операційного ризику на достатність капіталу є прийнятним, Банк запобігає надмірному перекладанню ризиків на кредиторів/вкладників Банку.



Банком визначено наступні суттєві операційні ризики, що можуть мати значний вплив на діяльність Банку та банківської системи України:

- геополітичний ризик, воєнні дії;
- тероризм, пограбування, шахрайства;
- кібер-атаки, ІТ-збої;
- відмивання брудних грошей, фінансування тероризму, санкції.

4.2. Система управління ризиками

Вказані нефінансові ризики у випадку одночасної їх реалізації можуть негативно вплинути на здатність продовження банком своєї діяльності. Банк мінімізує вказані ризики шляхом диверсифікації активів за географічною ознакою та віддаленістю офісів Банку від зони операції об'єднаних сил на Донбасі. Крім цього Банк вживає профілактичних заходів безпеки та страхує грошові кошти у касі Банку на випадок пограбування. Банком вживається ряд заходів з посилення інформаційної безпеки. Відповідний профільний підрозділ Банку на постійній основі здійснює фінансовий моніторинг операцій клієнтів Банку.

Банком на постійній основі вживаються заходи з метою пом'якшення суттєвих видів фінансових та нефінансових ризиків.

Методи управління ризиком залежать від рівня втрат та ймовірності настання кожної окремої події ризику. Банк приймає ризик за умови низького рівня потенційних втрат та низької ймовірності реалізації ризику. При високій ймовірності настання події ризику та низькому рівні втрат Банк вживає заходи для пом'якшення ризику. Банк передає ризик у випадку значного рівня втрат при низькій ймовірності настання ризику. Якщо висока ймовірність отримання значних втрат, Банк уникає ризику.

З метою організації ефективної, адекватної та комплексної системи управління ризиками, Банком затверджено графік виконання заходів із запровадження вимог Положення НБУ про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах (відповідно до Постанови НБУ №64 від 11.06.2018). На завершальній стадії знаходиться перший етап впровадження системи управління ризиками.

Відносини з акціонерами та пов'язаними особами, їх вплив на результати діяльності та здійснення управління ними

Станом на 01.01.2019 у Банку норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9) знаходився в межах значення, визначеного графіком НБУ. Відносини з акціонерами та пов'язаними особами будуються на взаємовигідних та ринкових умовах, їх вплив на результати діяльності Банку є прийнятним.

У 2019 році Банк планує подальше впровадження провідного міжнародного досвіду у своїй діяльності, зокрема у сфері ризик-менеджменту. Банк буде вдосконалювати підходи з оцінки ризиків, що сприятиме поліпшенню якості кредитного портфелю і підвищенню прибутковості. Банк розраховує на поглиблення інтеграції України в міжнародні ринки капіталу та збільшення іноземних інвестицій в економіку України.

5.1. Фінансові та не фінансові показники розвитку

У 2018 році балансові показники банку суттєво зросли:

Показник, тис. грн.	01.01.2019	частка,%	01.01.2018	частка,%	приріст за 12 міс. 2018	
					тис.грн.	%
Активи	1 802 847	100.0%	631 114	100.0%	1 171 733	185.7%
Кошти та їх еквіваленти	275 061	15.3%	139 772	22.1%	135 289	96.8%
Кошти в банках	237 123	13.2%	43 791	6.9%	193 332	441.5%
ЦП, що рефінансуються нБУ	481 165	26.7%	93 167	14.8%	387 998	416.5%
Кредитний портфель	762 363	42.3%	333 401	52.8%	428 962	128.7%
в тому числі кредити юр.осіб	689 083	38.2%	317 849	50.4%	371 234	116.8%
в тому числі кредити фіз.осіб	73 280	4.1%	15 552	2.5%	57 728	371.2%
Резерви	-34 653	-1.9%	-61 136	-9.7%	26 483	-43.3%
Інші активи	81 788	4.5%	82 119	13.0%	-331	-0.4%
Пасиви	1 802 847	100.0%	631 114	100.0%	1 171 733	185.7%
Кошти банків	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Кошти клієнтів	1 520 872	84.4%	430 140	68.2%	1 090 732	253.6%
в тому числі юр.осіб	973 659	54.0%	267 567	42.4%	706 092	263.9%
в тому числі фіз.осіб	547 213	30.4%	162 573	25.8%	384 640	236.6%
Субординований борг	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Інші зобов'язання	33 462	1.9%	15 815	2.5%	17 647	111.6%
Балансовий Капітал	248 513	13.8%	185 159	29.3%	63 354	34.2%

Зростання статті «кошти та їх еквіваленти» відповідає цілі побудови «транзакційної» моделі роботи банку. Також зростають залишки портфеля кредитів для фізичних осіб, що відповідає цілі розвитку споживчого кредитування.

5.1. Фінансові та не фінансові показники розвитку

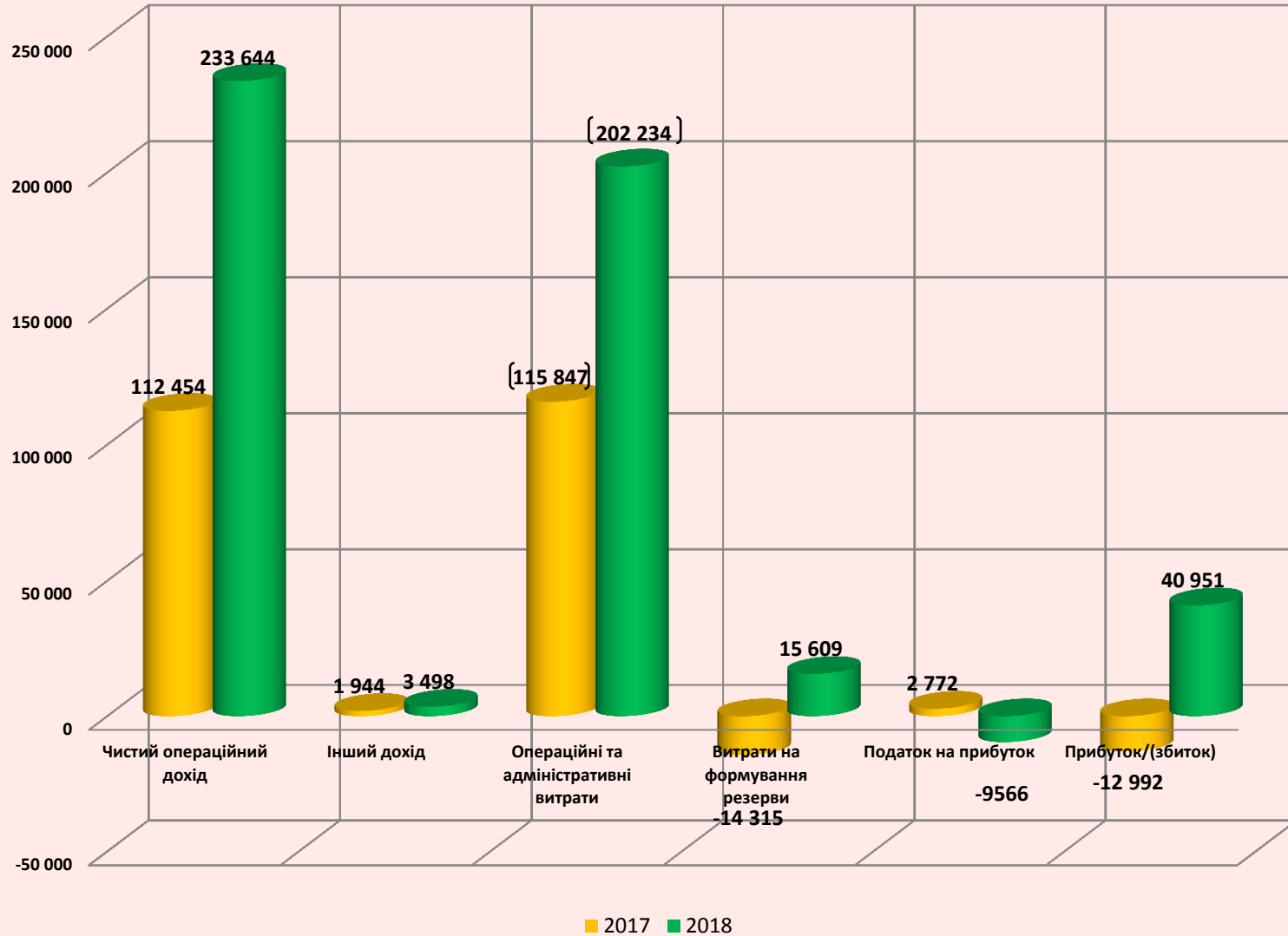


В структурі чистого операційного доходу частки чистого комісійного доходу та торгової маржі є значними та зростають в абсолютному вимірі, що також відображає динаміку досягнення цілей, встановлених в Стратегії розвитку.



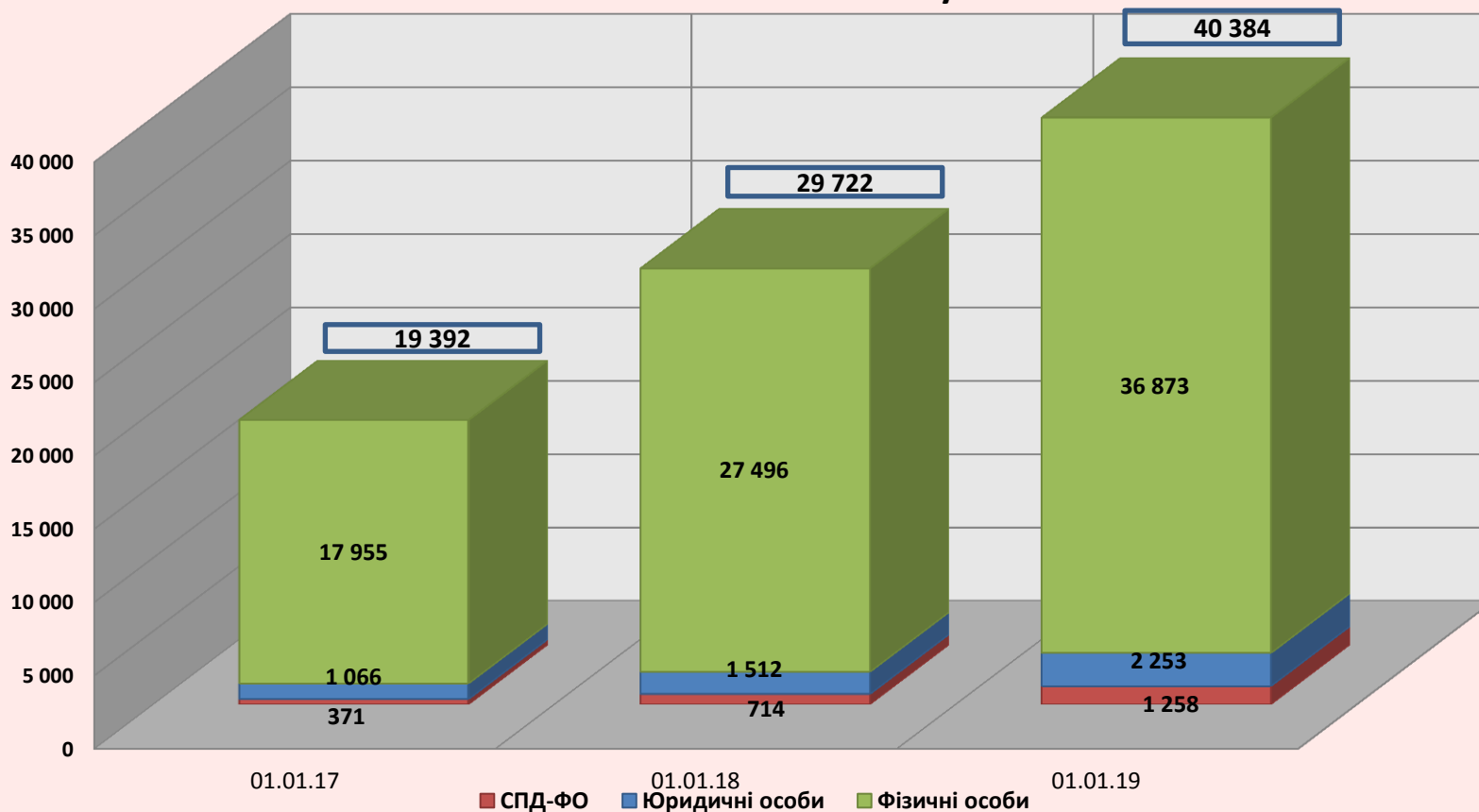
5.1. Фінансові та не фінансові показники розвитку

Структура Фінансового результату, тис. грн.



5.1. Фінансові та не фінансові показники розвитку

Кількість клієнтів Банку



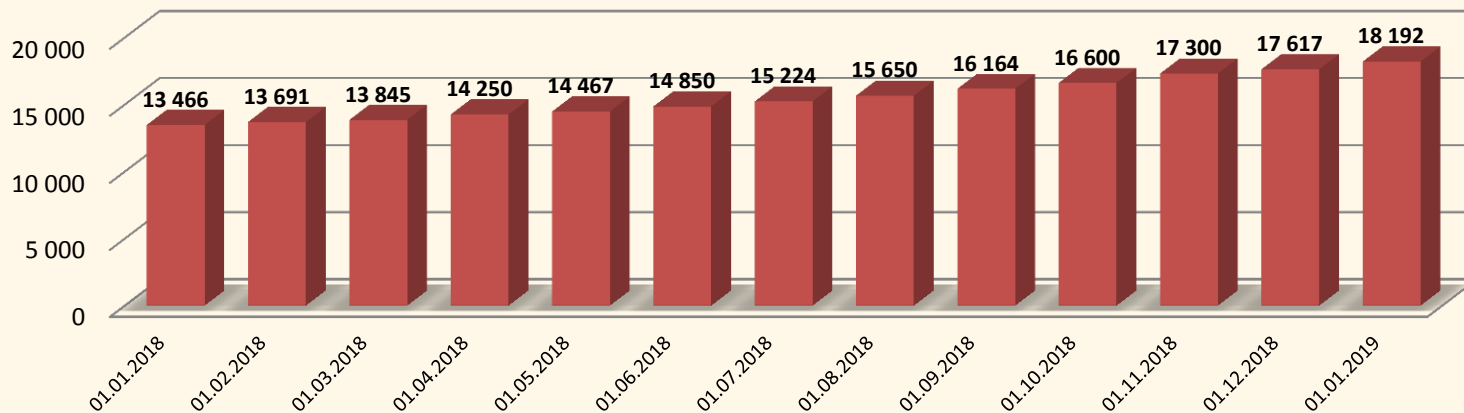
Банк у 2018 році суттєво збільшив кількість клієнтів у всіх сегментах. Ми очікуємо що у 2019 році приріст клієнтів за рахунок продуктової політики та зростання як стандартних так і альтернативних каналів обслуговування збережеться на не менш позитивній динаміці.

Так у 2019 році планується збільшення кількості відділень на 12 (у 2018 році регіональна мережа зросла на 6 відділень). Також планується збільшення функціоналу операцій у системі Інтернет-банк та розвиток власної мережі платіжних терміналів.

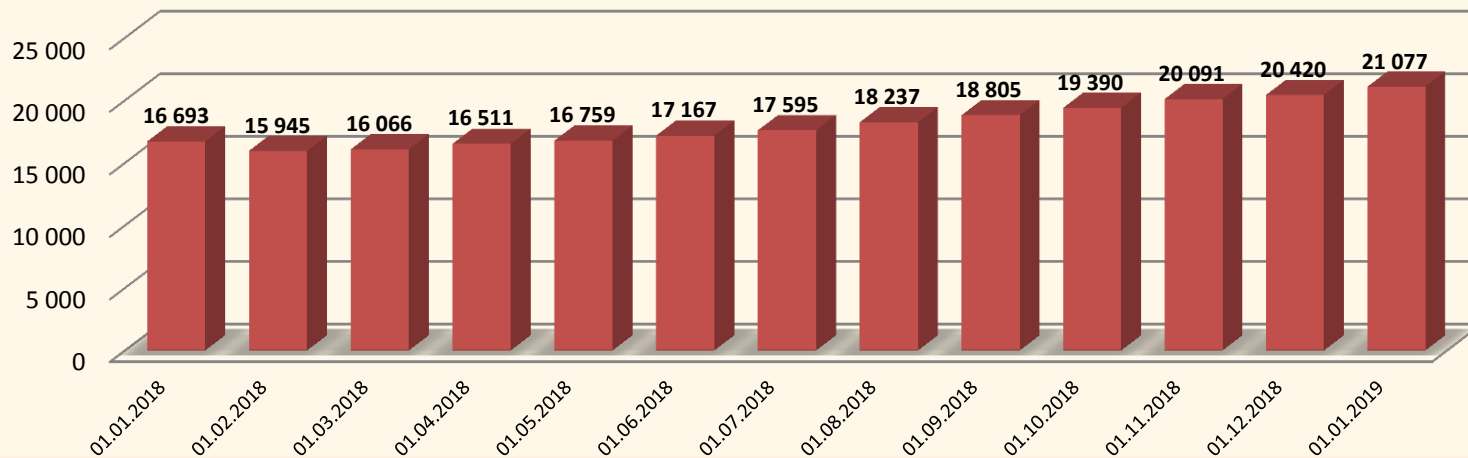
Для розвитку обсягів споживчого кредитування банком планується відкриття більш ніж 100 регіональних «Інформаційно-консультаційних центрів»(REP-офіси) де будуть надаватися консультації та прийматися пакети документів щодо отримання «кеш»-кредитів та кредитних карт від фізичних осіб (персонал REP-офісу - одна людина)

5.1. Фінансові та не фінансові показники розвитку

Кількість держателів платіжних карток, на дату



Кількість карткових рахунків, на дату



В рамках реалізації «транзакційної» моделі бізнесу також важливим показником є динаміка приросту кількості платіжних карт (ПК). У 2018 році кількість ПК збільшилась на 26,3%

5.2. Соціальна функція

Банк є роботодавцем та є платником податків до бюджетів різного рівня, які використовуються на підтримку соціальної функції держави. Збільшення кількості працівників, та зростання їх заробітних плат збільшують відрахування Банку на ці потреби. Банк надає матеріальну допомогу співробітникам, оплачується допомога по тимчасовій непрацездатності. Також банк витримує квоту по працевлаштуванню осіб з інвалідністю та осіб, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню. Банк впроваджує систему матеріального і морального стимулювання підвищення якості праці, раціонального використання техніки, оснащення, впровадження нових, більш продуктивних засобів праці. З метою підвищення ефективності діяльності працівників, у Банку проводиться організація навчання працівників та підвищення їхньої кваліфікації. По можливості, Банк здійснює участь у благодійних програмах.

Нижче надана динаміка показників
тис. грн.

	2017	2018
Кількість працюючих, чол.*	391	486
в т.ч. працівників з інвалідністю,чол.	19	23
заборгованість по з/п	-	-
ФОТ	57 373	96 430
матеріальна допомога	129	290
лікарняні за рахунок підприємства	254	273
лікарняні за рахунок ФСС	695	785
організація навчання та підвищення кваліфікації	79	85
ЕСВ 22%	12 101	16 746
ЕСВ 8,41%	84	158
ПДФО	10 714	17 948
Військовий збір	867	1 461

* Фактично працюючих, на кінець періоду

5.3. Аналіз значних змін у показниках у звітному періоді

Рівень показника «Високоліквідні активи» (гроші та їх еквіваленти) Банку, показника «ЦП, що рефінансуються НБУ», «Кошти в інших банках», а також кредитний портфель Банку з початку року зросли в зв'язку з переглядом стратегії розвитку та оцінкою і трансформацією підходів до кредитування, у тому числі зростання кредитного портфеля фізичних осіб за рахунок споживчого кредитування. Обсяг коштів клієнтів, з урахуванням стратегії розвитку банку, на протязі періоду, зростає.

Зростання процентних доходів зумовлене як збільшенням кредитного портфелю банку так і збільшення розміщення коштів в депозитні сертифікати НБУ. Зростання процентних витрат зумовлене значним збільшенням об'ємів залучених ресурсів.

Зростання комісійної та торгової маржі пов'язано як з відкриттям нових відділень, зі збільшенням кількості обслуговуваних клієнтів, в тому числі й за рахунок розширення продуктового ряду .

В зв'язку з підвищенням ефективності роботи банку динаміка росту показників вища за темпи зростання показників банківської системи. ([Лист](#))

Ключові показники діяльності бізнес-плану на 2018-2020 роки (за рік або на кінець періоду)

	Показники	Одиниці виміру	2018	01.01.2019	% річного плану	2019	2020
			план				
1	Активи	тис. грн.	1 100 620	1 802 847	164%	1 308 661	1 586 502
2	Ренкінг по активам	Позиція	60	41	146%	50	50
3	Доля ринку по активам	%	0.06%	0.13%	220%	0.08%	0.09%
4	Кількість відділень	Кількість	70	64	91%	75	75
5	Ренкінг по кількості відділень	Позиція	25	21	119%	25	25
6	Фінансовий результат	тис. грн.	44 360	40 951	92%	29 707	35 933
7	Рентабельність акціонерного капіталу (мінімум)	% річних	9.50%	16.77%	177%	12.00%	12.00%
8	Покриття ФОП комісійним та торговим доходом (КТМ/ФОП), за період 2018 р.	%	100%	140%	140%	100%	100%
9	Чиста процентна маржа ефективна (мінімум) , за період 2018 р.	%	4.00%	8.91%	223%	4.00%	4.00%
10	Доля клієнтів в альтернативних каналах продажу (ФО в інтернет-банку до кількості фізичних осіб)	%	10.00%	3.69%	37%	15.00%	20.00%
11	Доля високоліквідних (включаючи ЦБ, реф. НБУ) в чистих активах (мінімум)	%	10%	55.20%	552%	10%	10%
12	Фінансовий результат до формування резервів	тис. грн.	16 615	25 341	153%	44 776	54 634



АКОРДБАНК 5.3. Пояснення ризиків та припущень, необхідних для оцінки імовірності досягнення мети

Стратегія розвитку банку сформована з урахуванням сталого розвитку економіки України, підтримки та співробітництва з МВФ та іншими міжнародними фінансовими організаціями, відсутності ескалації політичних конфліктів та з урахуванням Програми комплексної програми розвитку фінансового сектору, яка розроблена Національним банком України.

Припущення щодо показників розвитку економіки та банківської системи на горизонті планування стратегічного бізнес-плану приведені нижче:

Основні макроекономічні показники. Прогноз 2018-2020 роки.			Сценарій:				Базовий		Вплив на показники в моделі
Показник	2017	2018	Приріст до минулого періоду	2019	Приріст до минулого періоду	2020	Приріст до минулого періоду		
1	Реальний ВВП, річна зміна, %	2.5	3.5	1	4	0.5	4	0	
2	Номінальний ВВП, млрд. грн	2982.9	3428	445.1	3854	426	4314	460	Індикатор темпу росту депозитного портфеля
3	Облікова ставка НБУ, кінець періоду %	14.5	16	1.5	12	-4	9	-3	Ставки розміщення в цінні папери НБУ
4	Обмінний курс грн/дол. США (кінець періоду)	28.07	29.9	1.83	31	1.1	32	1	Процентна маржа, переоцінка ВВП
5	Обмінний курс грн/дол. США (середній)	26.6	29.3	2.7	30.5	1.2	31.4	0.9	Процентна маржа, переоцінка ВВП
6	Споживчі ціни, зміна за останні 12 місяців, (кінець періоду) %	13.7	9.9	-3.8	7.3	-2.6	6.5	-0.8	Витрати на утримання крім ФОП
7	Середні відсоткові ставки за кредитами в гривні %	21.2	19	-2.2	18	-1	17.5	-0.5	Динаміка кредитних ставок (грн)
8	Середні відсоткові ставки за кредитами в доларах США %	7.3	7.3	0	7	-0.3	7	0	Динаміка кредитних ставок (іноземні валюти)
9	Номінальна середньомісячна заробітна плата, річна зміна %	35.5	19.7	-15.8	13.6	-6.1	10.5	-3.1	Темп росту ФОП
10	Реальна середньомісячна заробітна плата, річна зміна %	19	9.8	-9.2	6.3	-3.5	4	-2.3	
11	Середні відсоткові ставки за депозитами в гривні %	14.6	13.5	-1.1	12.5	-1	12	-0.5	Динаміка депозитних ставок (грн)
12	Середні відсоткові ставки за депозитами в доларах США %	4.6	3.5	-1.1	3.2	-0.3	3	-0.2	Динаміка депозитних ставок (іноземні валюти)
13	Рівень безробіття (методологія МОП)	9.5	9.3	-0.2	9	-0.3	8.9	-0.1	



АКОРДБАНК 5.3. Пояснення ризиків та припущень, необхідних для оцінки імовірності досягнення мети

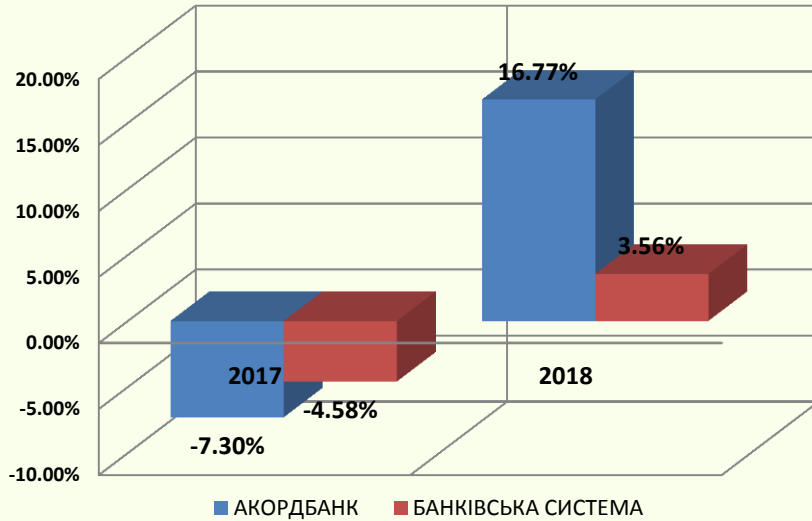
Припущення щодо ключових показників розвитку банку та банківської системи на горизонті планування стратегічного бізнес-плану приведені нижче:

Активи, тис. грн	31.12.2018	Приріст	31.12.2019	Приріст	31.12.2020	Приріст
Банківська система	1 466 178 531	10%	1 612 796 384	10%	1 806 331 950	12%
АКОРДБАНК	1 100 621	75%	1 308 661	19%	1 586 502	21%
Частка Аккордбанк по активам	0,06%	23%	0,08%	31%	0,09%	14%
						ТОП 50
Кількість ТТ	31.12.2018	Приріст	31.12.2019	Приріст	31.12.2020	Приріст
Банківська система	10 562	3%	10 878	3%	11 250	3%
АКОРДБАНК	70	23%	75	7%	75	0%
Частка Аккордбанк по ТТ	0,66%	19%	0,69%	4%	0,67%	ТОП 25

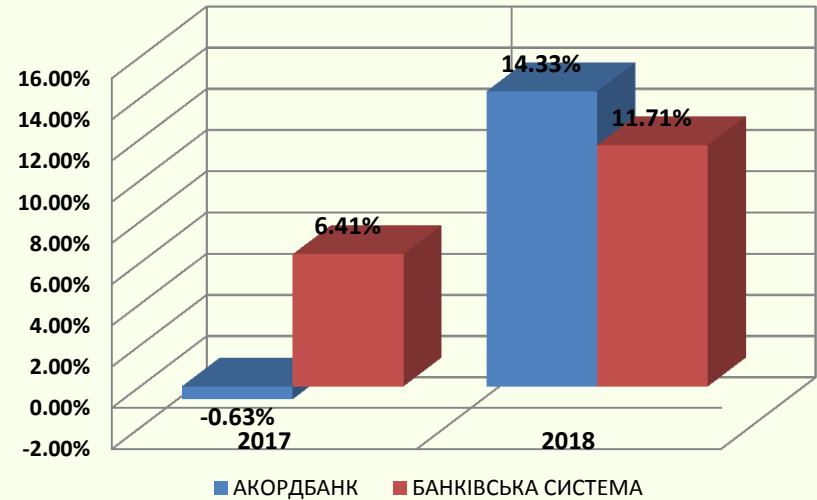
Збільшення частки ринку, як і в 2018 році, планується за рахунок випереджаючої динаміки розвитку банку по відношенню до темпів зростання банківської системи в цілому. Зокрема, за рахунок більш якісного сервісу, який надається клієнтам, швидкості обслуговування по стандартним(типовим) операціям, втрати частки ринку менш ефективними банками та банками з російським капіталом, які згортають свою діяльність на території України.

6.1. Виконання ключових показників Стратегії (ефективності).

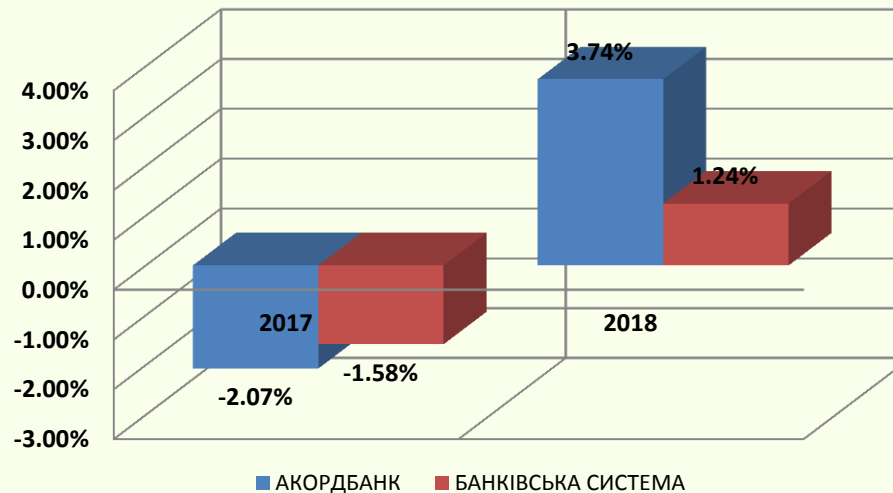
Рентабельність статутного капіталу (ROE), % річних



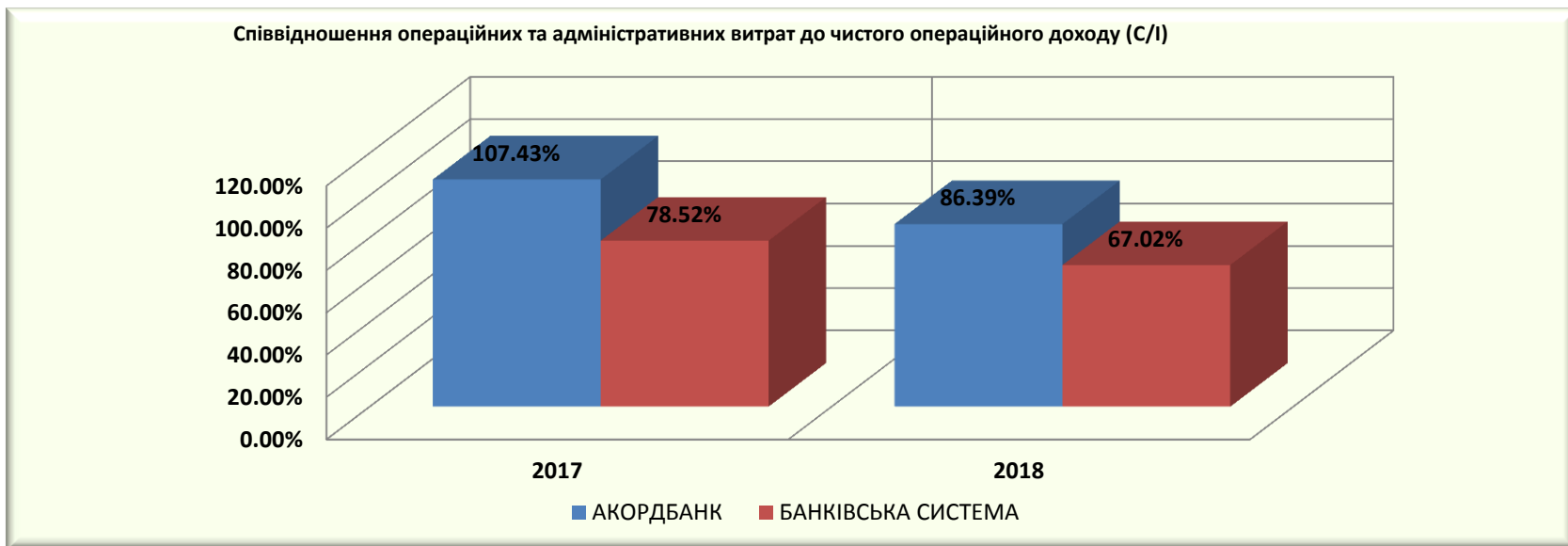
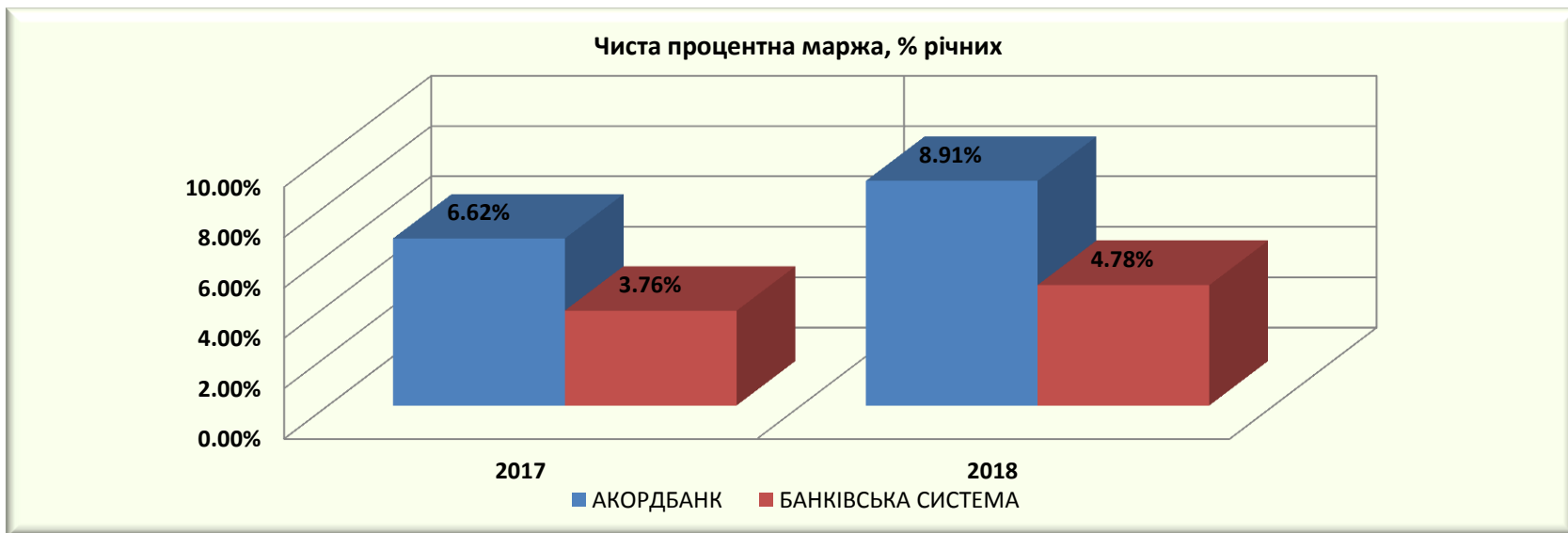
Рентабельність статутного капіталу до витрат на формування резервів та податку на прибуток (ROE br&tax), % річних



Рентабельність активів (ROA), % річних

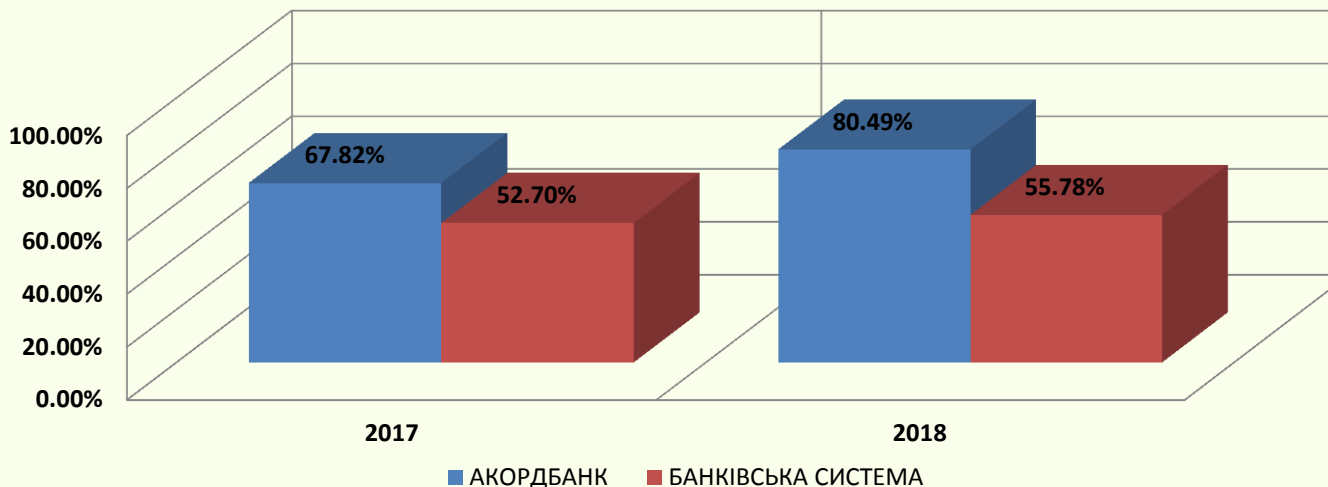


6.1. Виконання ключових показників Стратегії (ефективності).

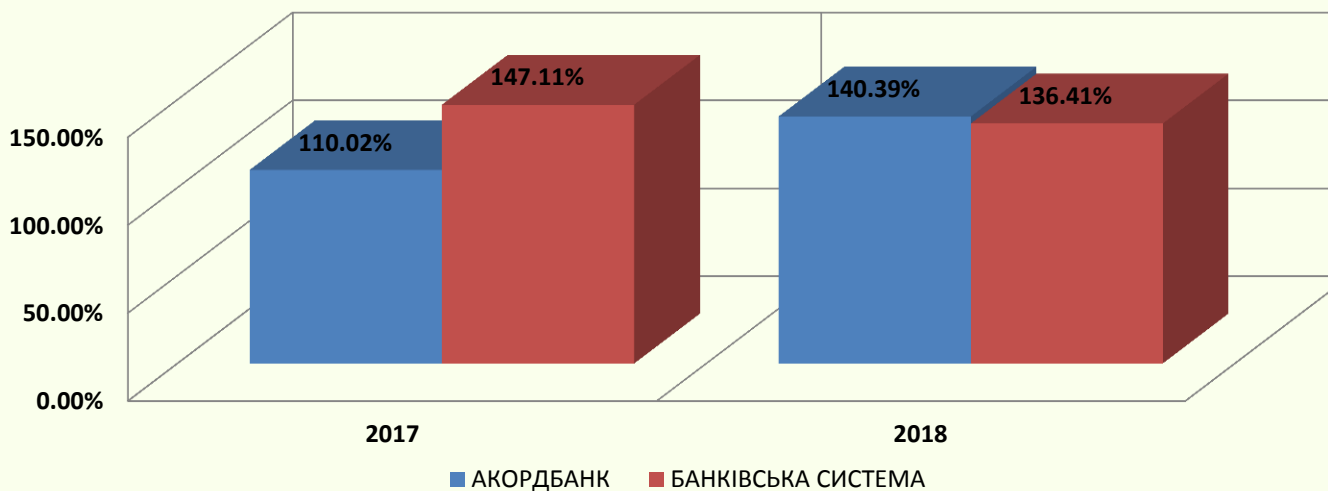


6.1. Виконання ключових показників Стратегії (ефективності).

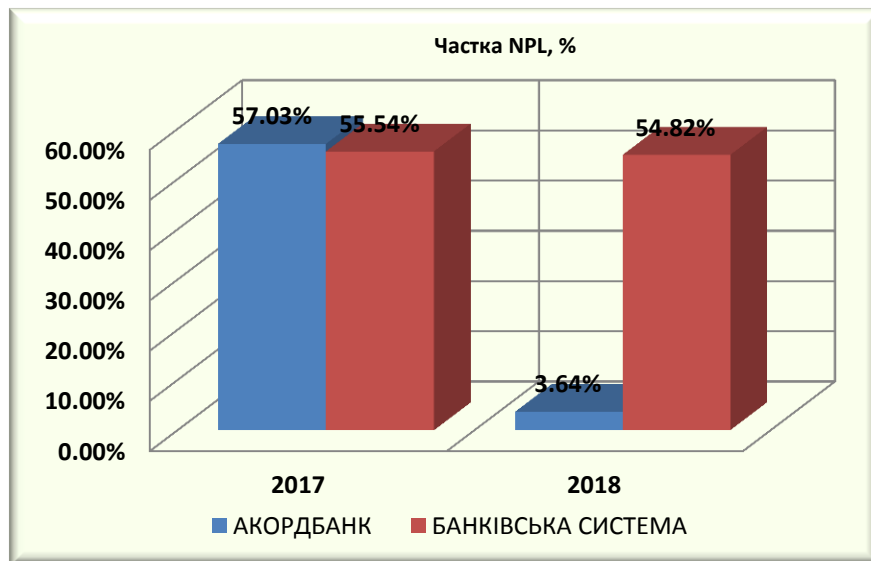
Співвідношення чистого комісійного та торгового доходу до операційних та інших адміністративних витрат



Співвідношення чистого комісійного та торгового доходу до фонду оплати праці



6.1. Виконання ключових показників Стратегії (ефективності).



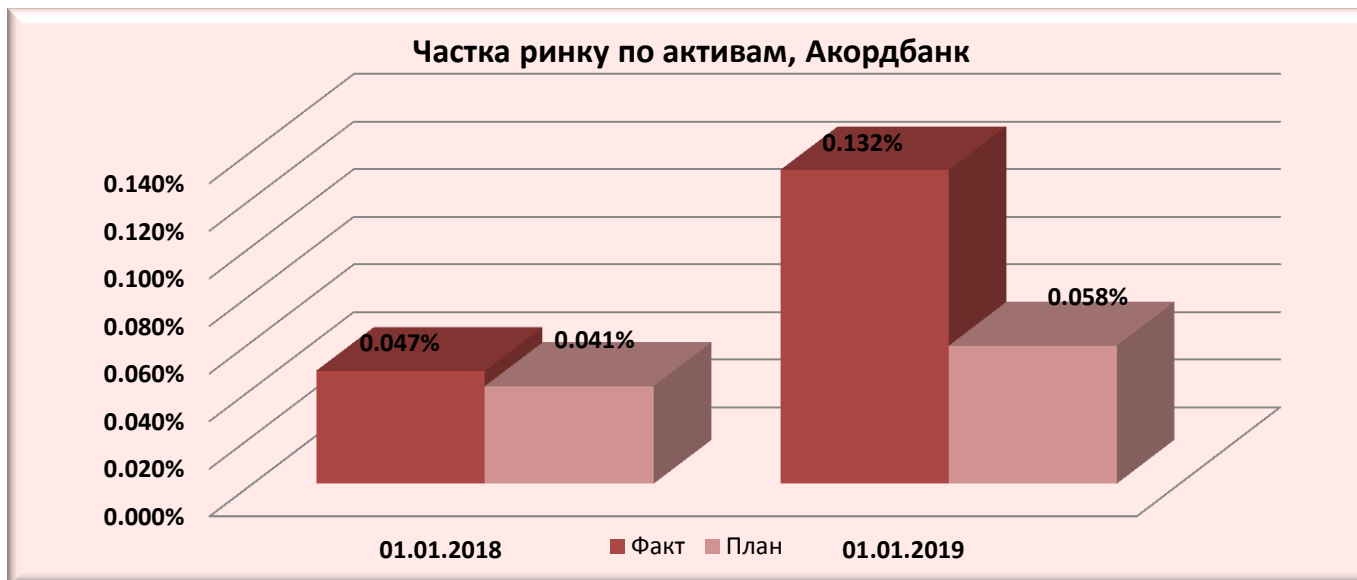
Показник, тис. грн.	ПуАТ "Акордбанк"		Банківська система*	
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2018	01.12.2018
Кредити надані фізичним і юридичним особам	328 713	763 923	1 068 867 682	1 209 695 174
Негативно-класифіковані кредити по фізичним і юридичним особам (NPL)	187 474	27 838	593 626 797	663 147 752
Частка NPL, %	57.0%	3.6%	55.5%	54.8%

* по даним Національного банку України

Зниження частки негативно класифікованих кредитів (NPL) протягом 2018 року стало наслідком таких головних чинників:

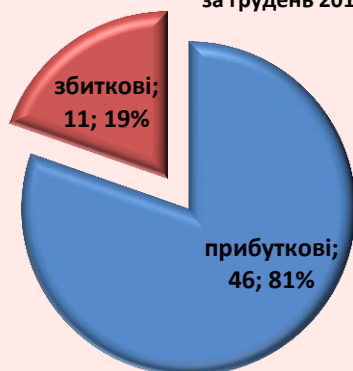
- активний розвиток банківських програм кредитування, зокрема, споживчого кредитування, надання кредитів підприємствам АПК, гірничо-добувної промисловості, переробної промисловості, підприємствам, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю тощо. Це призвело до зростання кредитного портфелю Банку у 2,3 рази;
- проведення послідовної діяльності Банку на зменшення проблемної заборгованості, що призвело до часткового або повного погашення заборгованості деякими позичальниками, кредити яких були негативно класифіковані на початок року;
- здійснення реструктуризації кредитної заборгованості, відновлення обслуговування кредитів на задовільному рівні, а також відсутність негативних тенденцій у діяльності деяких боржників – юридичних та фізичних осіб, дозволили Банку змінити (покращити) класифікацію таких кредитів через відсутність факторів високого кредитного ризику та/або факторів дефолту.

6.1. Виконання ключових показників Стратегії (ефективності).



6.2. Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів та регіональної мережі

Прибуткові та збиткові відділення по мережі (фін. рез.), за грудень 2017



Прибуткові та збиткові відділення по мережі (фін. рез.), за грудень 2018



Співвідношення чистого комісійного та торгового доходу до операційних та інших адміністративних витрат

