

ПОГОДЖЕНО

Рішенням Правління
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»
Від «29» квітня 2026 року
Протокол №290426/01

Голова Правління

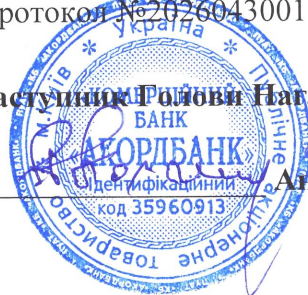


Олексій РУДНЄВ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням Наглядової ради
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»
Від «30» квітня 2026 року
Протокол №2026043001

Заступник Голови Наглядової Ради



Анатолій КОСМІН

Звіт про самооцінку

Правління та його комітетів

ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» (далі – «Банк»).

Про результати діяльності у 2025 році (далі – «звітний період»)

I. Оцінка складу Правління, структури та діяльності як колегіального органу.

Станом на початок звітного періоду Правління Банку діяло у складі: Голова Правління - Руднев Олексій Миколайович; члени Правління: Заступник Голови Правління – Голеня Олександр Євгенович; Заступник Голови Правління - Клевацький Денис Сергійович; Головний бухгалтер – Літош Оксана Петрівна; Директор департаменту ризик-менеджменту – Войтків Микола Володимирович.

Протягом звітного року у персональному складі Правління Банку змін не відбувалося.

Порядок призначення та звільнення членів Правління Банку, їхні повноваження визначені Статутом Банку, Положенням про Правління Банку, які розміщені у вільному доступі для всіх заінтересованих осіб на офіційному сайті Банку за посиланням:
<https://accordbank.com.ua/ua/about/accounting/public-info/>.

З метою забезпечення ефективної роботи Правління Банку, уникнення конфлікту інтересів і дублювання повноважень членів Правління, закріплення персонального розподілу функцій і повноважень між членами Правління Банку у Банку діє також «Порядок персонального розподілу функцій і повноважень між членами Правління Банку» (станом на дату складання Звіту, діюча редакція затверджена рішенням Наглядової ради Банку від 06.02.2026, протокол №2026020601).

З метою забезпечення ефективного корпоративного управління у Банку діють комітети Правління Банку, які станом на 01.01.2026 року мали такий персональний склад, зокрема, кожен комітет налічує у своєму складі щонайменше двох членів Правління.

➤ Кредитний комітет Банку:

Голова комітету:

- Ткачук І.В. - в.о. директора Департаменту безпеки,

Заступник Голови комітету:

- Голеня О.Є. - Заступник Голови Правління, член Правління,

Члени комітету:

- Руднев О.М. - Голова Правління,
- Клевацький Д.С. - Заступник Голови Правління, член Правління,
- Войтків М.В. - директор Департаменту ризик-менеджменту, член Правління.

➤ **Малий кредитний комітет Банку:**

Голова комітету:

- Ткачук І.В. - в.о. директора Департаменту безпеки,

Заступник Голови комітету:

- Голєня О.Є. – Заступник Голови Правління, член Правління / Кутас О.В.- директор Департаменту розвитку карткового бізнесу та споживчого кредитування (в разі відсутності Голєні О.Є., у порядку заміщення),

Члени комітету:

- Войтків М.В. - директор Департаменту ризик-менеджменту, член Правління / Романцов І.Д. - начальник Управління кредитних ризиків Департаменту ризик-менеджменту (в разі відсутності Войтківа М.В., у порядку заміщення),
- Клевацький Д.С. - Заступник Голови Правління, член Правління / Галко Д.О. директор Департаменту корпоративних продажів (в разі відсутності Клевацького Д.С., у порядку заміщення).

➤ **Тендерний комітет Банку:**

Голова комітету:

- Олійник І.А. - директор Департаменту розвитку регіональної мережі,

Заступник Голови комітету:

- Літош О.П. - головний бухгалтер, член Правління,

Члени комітету:

- Руднєв О.М. - Голова Правління,
- Ревуцький В.В. - начальник Адміністративно-господарського управління,
- Кутас О.В. - директор Департаменту карткового бізнесу та споживчого кредитування.

➤ **Бюджетний комітет Банку:**

Голова комітету:

- Олійник І.А. - директор Департаменту розвитку регіональної мережі,

Заступник Голови комітету:

- Літош О.П. - головний бухгалтер, член Правління,

Члени комітету:

- Руднєв О.М. - Голова Правління,
- Кутас О.В. - директор Департаменту карткового бізнесу та споживчого кредитування.

➤ **Тарифний комітет Банку:**

Голова комітету:

- Баклаєва В.О. - директор Операційного департаменту,

Заступник Голови комітету :

- Літош О.П. - головний бухгалтер, член Правління,

Члени комітету:

- Клевацький Д.С. - Заступник Голови Правління, член Правління,
- Войтків М.В. - директор Департаменту ризик-менеджменту, член Правління,
- Мулюкова Л.О. - директор Департаменту розвитку розрахункових операцій та депозитних продуктів.

➤ **Комітет з питань управління активами і пасивами Банку:**

Голова комітету:

- Єфремов Ю.В. - директор Департаменту казначейських операцій,

Заступник Голови комітету:

- Войтків М.В. - директор Департаменту ризик-менеджменту, член Правління,

Члени комітету:

- Руднєв О.М. - Голова Правління,
- Клевацький Д.С. - Заступник Голови Правління, член Правління,
- Голєня О.Є. - Заступник Голови Правління, член Правління.

➤ **Комітет системи управління інформаційною безпекою Банку:**

Голова комітету:

- Руднєв О.М. - Голова Правління,

Заступник Голови комітету:

- Радіонов О.М.- начальник Управління інформаційної безпеки,

Члени комітету:

- Літош О.П.- головний бухгалтер, член Правління,
- Войтків М.В.- директор Департаменту ризик-менеджменту, член Правління,
- Черняк В.В.- начальник Управління фінансового моніторингу,
- Баклаєва В.О.- директор Операційного департаменту,
- Балун Д.Л. - директор Фінансово-економічного департаменту,
- Іванченко І.А.- заступник директора Юридичного департаменту,
- Єфремов Ю.В.- директор Департаменту казначейських операцій,
- Кирилішина Т.В.-начальник Управління по роботі з персоналом,
- Ткачук І.В. – в.о. директора Департаменту безпеки,
- Ревуцький В.В.- начальник Адміністративно-господарського управління,
- Сернецький А.Т.- начальник Управління нефінансових ризиків Департаменту ризик-менеджменту,
- Пікульська Т.О. - начальник управління обслуговування юридичних осіб департаменту корпоративних продуктів та сервісу
- Семенцул Є.В. - директор Департаменту інформаційних технологій.

➤ **Комітет фінансового моніторингу Банку:**

Голова комітету:

- Черняк В.В.- начальник Управління фінансового моніторингу;

Члени комітету:

- Руднєв О.М. - Голова Правління
- Клевацький Д.С. - Заступник Голови Правління, член Правління,
- Войтків М.В.- директор Департаменту ризик-менеджменту, член Правління,
- Булгаков П.А. - директор Юридичного департаменту,
- Баклаєва В.О. - директор Операційного департаменту,
- Лосенко Р.П. - директор Департаменту валютного нагляду,

Положення про вказані комітети затверджені Правлінням Банку та визначають порядок їх діяльності. На виконання Постанови №64 від 11.06.2018¹ Положення про комітети Правління Банку переглядаються на щорічній основі.

Відповідно до Положення про Правління Банку, що діяло станом на 01.01.2026, вказані комітети створені для забезпечення додаткових заходів з метою управління ризиками:

– **Кредитний комітет** періодично оцінює якість активів Банку та готує пропозиції щодо формування резервів на покриття можливих збитків від їх знецінення;

– **Малий кредитний комітет** виконує функцію з розгляду і прийняття рішень щодо здійснення активних банківських операцій з надання банківських гарантій, контргарантій, встановлення лімітів овердрафту, авалювання податкових векселів клієнтам Корпоративного бізнесу, кредитування клієнтів Роздрібного бізнесу (надання споживчих кредитів, встановлення кредитних лімітів на пластикові

¹ Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64

картки), а також здійснення активних операцій, в яких боржником/контрагентом є пов'язана з Банком особа чи публічна особа або член її сім'ї, в межах наданих повноважень.

– **Комітет з питань управління активами та пасивами** регулює систему управління активами і пасивами Банку, відповідає за її удосконалення та реалізацію. До компетенції комітету належить управління банківськими ризиками, забезпечення ліквідності балансу та прибутковості операцій Банку, встановлення процентних ставок на пасивно-активні операції, визначення політики щодо лімітів та нормативів (щодо структури балансу, ліквідності, дохідності, лімітів кредитного ризику по активних операціях), розподіл ресурсів за видами активних операцій, планування керівництва і контролю за використанням консолідованих коштів Банку, прогнозування зміни ситуації на ринках управління капіталом Банку;

– **Тарифний комітет** регулює тарифну політику Банку, відповідає за її удосконалення та реалізацію. Комітет визначає основні засади тарифної політики Банку та встановлення мінімального рівня прибутковості послуг та операцій Банку, встановлює базові та індивідуальні тарифи на послуги та операції Банку, аналізує структуру операційних доходів Банку, визначає максимально конкурентоспроможні тарифи на банківські послуги та комісійні операції Банку;

– **Тендерний комітет** відповідає за організацію процедур закупівель товарів, робіт і послуг для потреб Банку;

– **Комітет системи управління інформаційною безпекою** забезпечує визначення завдань інформаційної безпеки, їх відповідності вимогам законодавства України, Національного банку України та Банку, інтегрованості у відповідні бізнес-процеси/банківські продукти, переглядає ефективність впровадження та функціонування СУІБ, надає ресурси, потрібні для інформаційної безпеки та навчання персоналу з питань інформаційної безпеки;

– **Бюджетний комітет** відповідає за управління процесом бюджетування у відповідності до стратегічного плану розвитку Банку та вирішення завдань, пов'язаних з формуванням кошторисів Банку, контролем за їх виконанням, управлінням витратами та інвестиціями у розвиток Банку;

– **Комітет фінансового моніторингу** забезпечує ефективне функціонування внутрішньобанківської системи протидії відмиванню коштів/фінансування тероризму та управління ризиком фінансового моніторингу.

II. Відповідність складу Правління та його комітетів, їх структури та повноважень вимогам законодавства, а також розміру, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику Банку.

Склад Правління та його комітетів, їх структура та повноваження відповідають вимогам законодавства, а також розміру, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику Банку.

Члени Правління Банку, не обіймають інших посад в Банку на умовах трудового договору (контракту) і не надають послуг Банку відповідно до цивільно-правового договору.

Всі члени Правління відповідають кваліфікаційним вимогам щодо професійної придатності та ділової репутації, в т. ч. мають вищу освіту, мають досвід роботи у банківському та фінансовому секторі.

Кожний Комітет включає, щонайменше, двох членів Правління у своєму складі. Члени Комітетів Правління мають достатньо компетенції для виконання поставлених перед Комітетами завдань.

Члени кожного Комітету Правління мають достатній обсяг спільних спеціальних знань та досвіду за напрямком діяльності такого Комітету.

III. Колективна придатність Правління з урахуванням розміру, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику Банку.

Члени Правління Банку мають вищу економічну освіту, за такими напрямками спеціальності як фінанси і кредит, статистика, облік та аудит, банківська справа, економіка і підприємництво, економічна кібернетика.

Члени Правління, в т. ч. враховуючи результати діяльності Банку, мають достатньо навичок, професійного та управлінського досвіду для розуміння всіх аспектів діяльності Банку, адекватної оцінки ризиків, на які Банк може наражатися, для прийняття рішень, а також забезпечення ефективного управління Банком в цілому з урахуванням розміру, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику Банку.

Колективна придатність Правління дає змогу забезпечити ефективне управління та контроль за діяльністю Банку з урахуванням його розміру, складності, обсягів, видів, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційної структури та профілю ризику Банку.

Члени Правління Банку мають знання, навички та досвід, необхідні для здійснення Правлінням її повноважень, а також мають можливість спільно приймати відповідні рішення з урахуванням бізнес-моделі, профілю ризику, стратегії та ринків, на яких працює Банк.

Знання, навички та досвід членів Правління Банку є достатніми для охоплення всіх сфер діяльності Банку та прийняття відповідних управлінських рішень.

Члени Правління Банку володіють навичками для відстоювання своїх поглядів і впливу на процес колективного прийняття рішень.

Члени Правління Банку мають можливість ефективно наглядати за рішеннями, прийнятими Комітетами Правління та їх виконанням.

Матриця оцінки колективної придатності Правління станом на 01.01.2026 рік:

1. Визначення термінів:

- 1) управлінський досвід – досвід на посадах, які передбачають організацію та координацію дій інших осіб (підлеглих) з метою досягнення поставлених цілей;
- 2) професійний досвід – досвід на посаді профільного спрямування;
- 3) освіта – вища освіта, додаткова освіта – сертифіковані освітні програми (практикуми навиків, тренінги, курси підвищення кваліфікації тощо).

2. Заповнення таблиці:

1) рядок «освіта»:

- 1 – наявність у керівника додаткової освіти;
- 2 – наявність у керівника вищої освіти;
- 3 – наявність у керівника і вищої, і додаткової освіти.

2) рядок «досвід» (управлінський/професійний) у стовпцях 1–13:

- 1 – наявність у керівника досвіду роботи до 1 року;
- 2 – наявність у керівника досвіду роботи від 1 до 5 років;
- 3 – наявність у керівника досвіду роботи понад 5 років.

Прізвище, власне ім'я, по батькові члена Правління Банку, посада	Критерій оцінки		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
			Управління ризиками	Фінанси	Роздрібний бізнес	Корпоративний бізнес	Платіжні послуги	Ринки капіталу	Безпека	Інформаційні технології	Робота з проблемними активами	Інвестиційна діяльність	Казначейство	Корпоративне управління ⁽¹⁾	Інші основні напрями діяльності з урахуванням стратегії та бізнес-моделі Банку ⁽²⁾
РУДНЄВ Олексій Миколайович Голова Правління	Освіта		1	2	-	-	-	1	1	1	1	1	1	-	1
	Досвід	управлінський	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
		професійний	3	3	3	-	3	3	-	-	-	3	3	3	-
КЛЕВАЦЬКИЙ Денис Сергійович Заступник Голови Правління	Освіта		-	2	-	-	-	1	1	1	-	1	1	-	1
	Досвід	управлінський	3	-	-	3	3	3	-	-	2	3	3	3	-
		професійний	3	-	-	3	3	3	-	-	-	3	-	3	-
ГОЛЕНЯ Олександр Євгенович Заступник Голови Правління	Освіта		1	2	-	-	-	1	1	1	1	1	1	-	1
	Досвід	управлінський	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
		професійний	3	-	-	3	3	3	-	-	-	3	-	3	-
ЛІТОШ Оксана Петрівна Головний бухгалтер	Освіта		-	2	1	1	1	1	1	1	-	-	1	-	-
	Досвід	управлінський	3	-	-	-	3	-	3	3	3	-	3	3	2
		професійний	3	2	2	2	3	-	-	-	-	-	-	3	-
ВОЙТКІВ Микола Володимирович Директор департаменту ризик-менеджменту	Освіта		1	2	-	-	-	1	1	1	1	-	1	-	1
	Досвід	управлінський	3	-	-	-	-	-	3	3	3	-	3	3	-
		професійний	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3	-
Оцінка колективної придатності			33	40	11	18	25	23	16	16	20	21	23	30	10

В колонці «Інші основні напрями діяльності з урахуванням стратегії та бізнес-моделі банку» відображено рівень компетенції Правління Банку за напрямком «Інкасація коштів»

IV. Оцінка компетентності та ефективності кожного члена Правління.

Жоден із членів Правління, у відповідності до ч. 17 ст. 42 Закону України «Про банки і банківську діяльність» та п.4.5 Положення про Правління, не займає посад в інших юридичних особах. Більш детальна інформація щодо оцінки компетентності та ефективності членів Правління розкривається в інших розділах цього Звіту.

V. Ділова репутація членів Правління Банку.

Щодо кожного з членів Правління Банку відсутні ознаки та/або інші факти, що свідчать про: істотні та/або систематичні порушення членом Правління вимог банківського, валютного, податкового законодавства, законодавства про фінансові послуги, законодавства з питань фінансового моніторингу, законодавства про цінні папери, акціонерні товариства та фондовий ринок; неналежне виконання фінансових зобов'язань, невідповідність діяльності члена Правління стандартам ділової практики та/або професійної етики.

Члени Правління Банку мають бездоганну ділову репутацію, ознаки небездоганної ділової репутації фізичної особи, передбачені розділом II Постанови № 149, відсутні.

VI. Професійна придатність членів Правління, з урахуванням ефективності їх роботи в Правлінні, а також дотримання ними обов'язків лояльності та дбайливого ставлення.

Всі члени Правління мають вищу освіту, значний управлінський досвід (від 5 до 30 років) та досвід роботи у банківському/фінансовому секторі.

Кожен член Правління підтверджує, що він має достатньо знань, професійного та управлінського досвіду в обсязі, необхідному для виконання обов'язків члена Правління Банку, а також має можливість приділяти достатньо часу для належного виконання обов'язків члена Правління.

У звітному році кожен член Правління продемонстрував належний рівень професійної компетентності, ефективності у виконанні своїх функцій та відповідальності в межах повноважень. Їхня діяльність сприяла забезпеченню стабільної роботи Банку, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та дотриманню регуляторних вимог.

Протягом 2025 року члени Правління Банку активно підвищували кваліфікацію та удосконалювали свій рівень професійної компетентності шляхом участі в спеціалізованих навчальних програмах та тренінгах. Зокрема було пройдено навчання за такими ключовими напрямками:

- «Загальні підходи до побудови інформаційної безпеки та безперервності бізнесу в Україні. актуальні питання кіберзахисту»,
- «Інформаційні технології на порядку денному»,
- «Підготовка касових працівників Банку»,
- «Казначейство в сучасному банківському середовищі: структура управління ліквідністю, ризиками та інвестиціями»,
- «Управління банківськими ризиками»,
- «Операції банків з цінними паперами».

Постійне вдосконалення знань та обмін практичним досвідом дали змогу членам Правління своєчасно реагувати та забезпечувати належне корпоративне управління. Таким чином, Голова та члени Правління Банку мають високий рівень колективної придатності, підтверджений як наявною освітою та практичним досвідом, так і систематичним професійним розвитком, що відповідає сучасним вимогам банківського сектору.

Члени Правління підтверджують, що в звітному році ними належним чином виконувався обов'язок щодо запобігання виникненню конфліктів інтересів у Банку, утримання від вчинення дій та/або прийняття рішень, якщо це може призвести до виникнення конфлікту інтересів та/або перешкоджати належному виконанню ними своїх посадових обов'язків в інтересах Банку. Випадків участі членів Правління у прийнятті рішень, якщо конфлікт інтересів не дає їм змоги повною мірою виконувати свої обов'язки в інтересах Банку, його вкладників та учасників, в звітному році не було.

VII. Результати самооцінки ефективності діяльності членів Правління Банку.

Члени Правління провели анкетування з метою самооцінки ефективності своєї діяльності у звітному періоді. Це дало змогу кожному з них проаналізувати рівень виконання покладених функцій, оцінити досягнення поставлених цілей, а також визначити напрями для подальшого професійного розвитку.

Оцінювання ефективності роботи у звітному періоді здійснювалося за критеріями, наведеними в таблиці нижче, за якими було узагальнено та зафіксовано відповідні результати голосування:

1	Оцінка ефективності діяльності Правління Банку щодо виконання стратегії розвитку Банку та продуктивного управління поточною діяльністю Банку	Невірно	Вірно частково	Вірно
1.1	Правління Банку ознайомлене з Стратегією розвитку Банку і змінами до неї.	-	-	100%
1.2	Правління Банку і його члени мають чітке розуміння поставлених стратегічних цілей розвитку Банку та механізмів їх досягнення, та дотримуються їх в своїй діяльності.	-	-	100%
1.3	Правління Банку в достатній мірі забезпечує моніторинг виконання бюджету та бізнес-плану Банку.	-	-	100%
1.4	Правління Банку забезпечує наявність достатньої кількості фінансових і людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей Банку.	-	20%	80%
1.5	Правління Банку забезпечує оптимальне ^(для поточного рівня розвитку Банку) співвідношення операційних витрат та доходів.	-	20%	80%
1.6	Розподіл повноважень членів Правління Банку чітко встановлений у внутрішніх документах Банку.	-	-	100%
1.7	Правління Банку своєчасно надає Наглядовій раді Банку (далі - Рада Банку) звіти про виконання Стратегії розвитку Банку, досягненні поставлених цілей і показників.	-	-	100%
1.8	Правління Банку забезпечує оперативне реагування на запити Ради Банку про уточнення або надання необхідної інформації.	-	-	100%
1.9	Правління Банку дотримується в своїй діяльності корпоративних цінностей Банку.	-	-	100%
1.10	Правління Банку надає Раді повну і об'єктивну інформацію про стан системи корпоративного управління, включаючи виявлення в ній недоліків, сфери та умови виникнення конфлікту інтересів, які перешкоджають забезпеченню безпечного функціонування Банку.	-	-	100%

2.	Оцінка ефективності діяльності Правління Банку щодо забезпечення організації ефективного функціонування системи управління ризиками та системи внутрішнього контролю в Банку	Невірно	Вірно частково	Вірно
2.1	Правління Банку в достатній мірі усвідомлює ризики, властиві Банку.	-	-	100%
2.2.	Правління Банку на постійній основі дотримується ризик-профілю Банку і показників толерантності до притаманних Банку ризиків.	-	-	100%
2.3	Правління Банку надає Раді Банку повну інформацію про реалізацію стратегії управління ризиками та щодо функціонування системи внутрішнього контролю в Банку і забезпечує ефективну організацію системи управління ризиками та системи внутрішнього контролю.	-	-	100%
2.4	Правління Банку дотримується обмежень на право діяти без попереднього погодження із Радою Банку, визначених Статутом Банку.	-	-	100%
2.5	Правління Банку забезпечує належне дотримання Банком законодавства та внутрішніх процедур. Правління Банку надає Раді Банку щорічні звіти з питань дотримання законодавства України та внутрішніх процедур.	-	20%	80%
2.6	Правління Банку регулярно надає Раді Банку звіти про стан системи внутрішнього контролю Банку.	-	-	100%
2.7	Правління Банку виконує вимоги політики Банку щодо визначення та виявлення пов'язаних осіб Банку, проведення операцій з ними.	-	-	100%
2.8	Правління Банку якісно забезпечує підготовку Раді Банку інформації щодо виключення/ управління конфлікту інтересів та умов його виникнення.	-	-	100%
2.9	Правління Банку своєчасно реагує на рекомендації та проблеми, виявлені внутрішнім/зовнішнім аудитом та інспекційними перевірками.	-	-	100%
3.	Оцінка організації роботи Правління Банку, оптимальності його структури	Невірно	Вірно частково	Вірно
3.1	Статут та ВНД Банку чітко і в повній мірі регулюють питання діяльності Правління.	-	-	100%
3.2	Матеріали з питань порядку денного засідань Правління Банку направляються його членам завчасно і в обсязі, достатньому для прийняття об'єктивних рішень. Усі члени Правління Банку мають змогу доповнювати порядок денний Правління Банку.	-	-	100%
3.3	Формат викладення інформації щодо питань порядку денного засідань Правління Банку є зважено достатнім, простим до сприйняття та розуміння суті проблеми, питання достатньо опрацьовані.	-	-	100%
3.4	На засіданнях Правління Банку забезпечується відкритий обмін думками.	-	-	100%
3.5	Всі члени Правління Банку демонструють незалежність в ухваленні рішень, вільних від зовнішнього впливу.	-	-	100%

3.6	Члени Правління Банку приділяють достатньо часу на вивчення діяльності Банку і його специфіки для ефективного виконання своїх функцій, на вивчення матеріалів, наданих на розгляд згідно порядку денного засідань Правління Банку.	-	-	100%
3.7	Правління Банку приймає рішення незалежно від особистих інтересів його членів або інтересів контролюючих акціонерів. Такі рішення враховують інтереси всіх акціонерів, зважаючи на загальні інтереси Банку та його вкладників.	-	-	100%
3.8	Протоколи засідань Правління Банку в повній мірі відображають суть обговорюваних питань і прийнятих рішень.	-	-	100%
3.9	Підписання протоколів відбувається оперативно відповідно до встановлених строків.	-	-	100%
3.10	Прийняті Правлінням Банку рішення доводяться до повного переліку належних осіб, яких ці рішення стосуються. Ознайомлення відбувається своєчасно.	-	-	100%
3.11	Документування, реєстрація та зберігання протоколів засідань Правління Банку, а також матеріалів, що супроводжують прийняті рішення, здійснюється належним чином та надають членам Правління Банку впевненість у схоронності документів протягом належного строку зберігання.	-	-	100%
3.12	Кількість скликань Правління Банку достатня для належного виконання своїх функцій.	-	-	100%
3.13	Правління Банку чітко розділяє питання, що відносяться до його компетенції.	-	-	100%
3.14	Чисельний склад Правління Банку відповідає потребам акціонерів, вимогам Статуту Банку та є достатнім для виконання покладених завдань, функцій.	-	-	100%
3.15	Персональний склад Правління Банку дозволяє забезпечити наявність сукупних знань і досвіду, необхідних для здійснення ефективного виконання покладених завдань/функцій та прийняття рішень.	-	-	100%
3.16	Процес підбору і обрання нових членів Правління Банку є прозорим і заснований на відповідності об'єктивним вимогам.	-	-	100%
3.17	Кількість комітетів Правління достатня для забезпечення ефективного виконання покладених на Правління функцій. У разі наявності пропозиції щодо збільшення/зменшення комітетів Правління, складу їх членів прохання вказати пропозиції у коментарях нижче.	-	-	100%
3.18	Правлінням Банку забезпечено ефективне управління його комітетами. Організовано участь членів Правління Банку в роботі всіх виконавчих комітетів Банку.	-	-	100%
3.19	Голова Правління забезпечує професійні відносини і ефективну комунікацію в Правлінні Банку.	-	-	100%
3.20	Розподіл сфер відповідальності і повноважень між Головою Правління Банку та іншими членами Правління Банку збалансований і зрозумілий.	-	-	100%

4.	Оцінка відповідності Правління Банку кваліфікаційним вимогам	Невірно	Вірно частково	Вірно
4.1	Члени Правління Банку відповідають кваліфікаційним вимогам щодо професійної придатності, в т. ч. мають вищу освіту, мають досвід роботи у банківському та фінансовому секторі.	-	-	100%
4.2	Члени Правління Банку мають бездоганну ділову репутацію, ознаки небездоганної ділової репутації фізичної особи, передбачені розділом II Постанови № 149, відсутні.	-	-	100%
4.3	Колективна придатність Правління Банку дає змогу забезпечити ефективне управління та контроль за діяльністю Банку з урахуванням його розміру, складності, обсягів, видів, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційної структури та профілю ризику Банку.	-	-	100%
4.4	Член Правління не займає посад в інших юридичних особах (крім контролера банку, юридичних осіб, які мають спільного з банком контролера, банківських спілок та асоціацій).	-	-	100%
4.5	Членом Правління належним чином виконувався обов'язок щодо запобігання виникненню конфліктів інтересів у Банку, утримання від вчинення дій та/або прийняття рішень, якщо це може призвести до виникнення конфлікту інтересів та/або перешкоджати належному виконанню ними своїх посадових обов'язків в інтересах Банку.	-	-	100%

VIII. Результати самооцінки ефективності роботи кожного члена Правління.

З метою оцінки особистої ефективності кожного члена Правління у звітному періоді було проведено анкетування, що передбачало самооцінку рівня виконання функціональних обов'язків, досягнення індивідуальних цілей, а також участі в реалізації стратегічних завдань Банку.

Оцінювання ефективності роботи кожного члена Правління здійснювалося за критеріями, наведеними в таблиці нижче, за якими було узагальнено та зафіксовано відповідні результати голосування:

Результати оцінки власного досвіду, професійних якостей і ефективності роботи як члена Правління		Невірно	Вірно частково	Вірно
1	Компетентність - професійний досвід, знання банківської справи та особливостей ведення бізнесу в Україні - з точки зору достатності для виконання обов'язків члена Правління, їх застосування	-	-	100%
2	Усвідомлення основних профілів ризику Банку. Знання основних недоліків роботи системи внутрішнього контролю Банку, корпоративного управління.	-	-	100%
3	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Правління	-	-	100%
4	Регулярність участі в засіданнях Правління	-	-	100%
5	Рівень підготовки до засідань Правління (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	100%

6	Якість матеріалів, що готуються з питань індивідуальної відповідальності члена Правління	-	-	100%
7	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Правління при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-	-	100%
8	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Правління	-	-	100%
9	Вклад у загальний результат діяльності Правління, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Правління, що знаходяться поза межами напрямку індивідуальної відповідальності члена Правління згідно розподілу кураторства членами Правління	-	-	100%
10	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання	-	-	100%
11	Виконання інших обов'язків члена Правління	-	-	100%
12	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	100%
13	Комунікабельність та вміння працювати в команді.	-	-	100%
14	Сприйнятливість до пропозицій інших членів Правління.	-	-	100%
15	Здатність відстоювати свою думку.	-	-	100%
16	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем.	-	-	100%
17	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку.	-	-	100%
18	Виконання свої обов'язки сумлінності та лояльності щодо Банку відповідно до законодавства України.	-	-	100%
19	Здатність до ефективного врегулювання конфлікту інтересів.	-	-	100%

IX. Результати самооцінки ефективності роботи членів Комітетів Правління Банку.

Членами Комітетів в звітному періоді було проведено анкетування ефективності своєї роботи.

За результатами анкетування було виявлено належний рівень залученості, відповідальності та результативності діяльності кожного члена Комітетів. Отримані результати стали основою для визначення напрямів подальшого вдосконалення роботи Комітетів, зокрема щодо підвищення якості прийняття колегіальних рішень, покращення внутрішньої комунікації та посилення контролю за виконанням функцій відповідно до регламентів.

РЕЗУЛЬТАТИ САМООЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ЧЛЕНІВ:

• КРЕДИТНОГО КОМІТЕТУ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» :

		Потребує покращення	Задовільно	Добре	Відмінно
1.	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Комітету	-	-	20%	80%

2.	Регулярність участі в засіданнях Комітету	-	-	-	100%
3.	Рівень підготовки до засідань Комітетів (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	-	100%
4.	Якість матеріалів, що готуються для участі у засіданнях	-	-	20%	80%
5.	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Комітету при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-	-	-	100%
6.	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Комітету	-	-	20%	80%
7.	Вклад у загальний результат діяльності Комітету, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
8.	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання Комітету	-	-	-	100%
9.	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	-	100%
10.	Комунікабельність та вміння працювати в команді	-	-	-	100%
11.	Сприйнятливості до пропозицій інших членів Комітету	-	-	-	100%
12.	Здатність відстоювати свою думку	-	-	-	100%
13.	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем	-	-	-	100%
14.	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку	-	-	-	100%
15.	Виконання своїх обов'язків сумлінності та лояльності щодо Банку, відповідно до законодавства України	-	-	-	100%

• **БЮДЖЕТНОГО КОМІТЕТУ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» :**

		Потребує покращення	Задовільно	Добре	Відмінно
1.	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Комітету	-	-	25%	75%
2.	Регулярність участі в засіданнях Комітету	-	-	25%	75%
3.	Рівень підготовки до засідань Комітетів (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	-	75%
4.	Якість матеріалів, що готуються для участі у засіданнях	-	-	-	100%
5.	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Комітету при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-	-	-	100%
6.	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
7.	Вклад у загальний результат діяльності Комітету, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
8.	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання Комітету	-	-	25%	50%
9.	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	-	100%
10.	Комунікабельність та вміння працювати в команді	-	-	-	100%

11.	Сприйнятливість до пропозицій інших членів Комітету	-	-	-	100%
12.	Здатність відстоювати свою думку	-	-	-	100%
13.	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем	-	-	-	100%
14.	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку	-	-	-	100%
15.	Виконання своїх обов'язків сумлінності та лояльності щодо Банку, відповідно до законодавства України	-	-	-	100%

• **ТАРИФНОГО КОМІТЕТУ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» :**

		Потребує покращення	Задовільно	Добре	Відмінно
1.	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Комітету	-	-	20%	80%
2.	Регулярність участі в засіданнях Комітету	-	-	-	100%
3.	Рівень підготовки до засідань Комітетів (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	20%	80%
4.	Якість матеріалів, що готуються для участі у засіданнях	-	-	20%	80%
5.	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Комітету при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-	-	-	100%
6.	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
7.	Вклад у загальний результат діяльності Комітету, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Комітету	-	-	20%	80%
8.	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання Комітету	-	-	-	100%
9.	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	-	100%
10.	Комунікабельність та вміння працювати в команді	-	-	-	100%
11.	Сприйнятливість до пропозицій інших членів Комітету	-	-	20%	80%
12.	Здатність відстоювати свою думку	-	-	20%	80%
13.	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем	-	-	20%	80%
14.	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку	-	-	-	100%
15.	Виконання своїх обов'язків сумлінності та лояльності щодо Банку, відповідно до законодавства України	-	-	-	100%

• **КОМІТЕТУ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» :**

		Потребує покращення	Задовільно	Добре	Відмінно
1.	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і	-	-	20%	80%

	компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Комітету				
2.	Регулярність участі в засіданнях Комітету	-	-	-	100%
3.	Рівень підготовки до засідань Комітетів (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	-	100%
4.	Якість матеріалів, що готуються для участі у засіданнях	-	-	-	100%
5.	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Комітету при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-	-	-	100%
6.	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
7.	Вклад у загальний результат діяльності Комітету, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
8.	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання Комітету	-	-	-	100%
9.	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	-	100%
10.	Комунікабельність та вміння працювати в команді	-	-	-	100%
11.	Сприйнятливості до пропозицій інших членів Комітету	-	-	-	75%
12.	Здатність відстоювати свою думку	-	-	-	100%
13.	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем	-	-	-	100%
14.	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку	-	-	-	100%
15.	Виконання своїх обов'язків сумлінності та лояльності щодо Банку, відповідно до законодавства України	-	-	-	100%

• **МАЛОГО КРЕДИТНОГО КОМІТЕТУ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК» :**

		Потребує покращення	Задовільно	Добре	Відмінно
1.	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Комітету	-	-	25%	75%
2.	Регулярність участі в засіданнях Комітету	-	-	-	100%
3.	Рівень підготовки до засідань Комітетів (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	-	100%
4.	Якість матеріалів, що готуються для участі у засіданнях	-	-	25%	75%
5.	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Комітету при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-	-	-	100%
6.	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Комітету	-	-	25%	75%
7.	Вклад у загальний результат діяльності Комітету, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
8.	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання Комітету	-	-	-	100%
9.	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	-	100%
10.	Комунікабельність та вміння працювати в команді	-	-	-	100%

11.	Сприйнятливість до пропозицій інших членів Комітету	-	-	-	100%
12.	Здатність відстоювати свою думку	-	-	-	100%
13.	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем	-	-	-	100%
14.	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку	-	-	-	100%
15.	Виконання своїх обов'язків сумлінності та лояльності щодо Банку, відповідно до законодавства України	-	-	-	100%

• **КОМІТЕТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ**
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»² :

		Потребує покращення	Задовільно	Добре	Відмінно
1.	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Комітету	-	-		50%
2.	Регулярність участі в засіданнях Комітету	-	-	-	100%
3.	Рівень підготовки до засідань Комітетів (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	37,5%	62,5%
4.	Якість матеріалів, що готуються для участі у засіданнях	-	-	25%	75%
5.	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Комітету при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-		25%	75%
6.	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Комітету	-	-	25%	75%
7.	Вклад у загальний результат діяльності Комітету, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Комітету	-	-	50%	50%
8.	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання Комітету	-		37,5%	62,5%
9.	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	12,5%	87,5%
10.	Комунікабельність та вміння працювати в команді	-	-	12,5%	87,5%
11.	Сприйнятливість до пропозицій інших членів Комітету	-	-	37,5%	62,5%
12.	Здатність відстоювати свою думку	-	-	25%	75%
13.	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем	-	12,5%	37,5%	50%
14.	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку	-	-	12,5%	87,5%
15.	Виконання своїх обов'язків сумлінності та лояльності щодо Банку, відповідно до законодавства України	-	-	-	100%

• **КОМПЕТУ ФІНАНСОВОГО МОНИТОРИНГУ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»:**

		Потребує покращення	Задовільно	Добре	Відмінно

² В звітному році засідання Комітету системи управління інформаційною безпекою ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК», відбувалися в обмеженому складі, відповідно до розділу 5 Положення про Комітет СУІБ.

1.	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Комітету	-	14,29%	42,87%	28,58%
2.	Регулярність участі в засіданнях Комітету	-	-	-	100%
3.	Рівень підготовки до засідань Комітетів (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	57,16%	42,87%
4.	Якість матеріалів, що готуються для участі у засіданнях	-	-	57,16%	42,87%
5.	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Комітету при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-	-	42,87%	57,16%
6.	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Комітету	-	-	42,87%	57,16%
7.	Вклад у загальний результат діяльності Комітету, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Комітету	-	-	57,16%	42,87%
8.	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання Комітету	-	14,29%	28,58%	57,16%
9.	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	28,58%	71,45%
10.	Комунікабельність та вміння працювати в команді	-	-	28,58%	71,45%
11.	Сприйнятливості до пропозицій інших членів Комітету	-	-	57,16%	42,87%
12.	Здатність відстоювати свою думку	-	-	28,58%	71,45%
13.	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем	-	-	42,87%	57,16%
14.	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку	-	-	28,58%	71,45%
15.	Виконання своїх обов'язків сумлінності та лояльності щодо Банку, відповідно до законодавства України	-	-	42,87%	57,16%

• **ТЕНДЕРНОГО КОМІТЕТУ ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»:**

		Потребує покращення	Задовільно	Добре	Відмінно
1.	Постійне вдосконалення (навчання, розвиток) навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків члена Комітету	-	-	40%	60%
2.	Регулярність участі в засіданнях Комітету	-	-	20%	80%
3.	Рівень підготовки до засідань Комітетів (опрацювання матеріалів, що надсилаються до порядку денного)	-	-	20%	80%
4.	Якість матеріалів, що готуються для участі у засіданнях	-	-	-	100%
5.	Здатність вільного висловлювання своєї думки, здатність відмовитися від прийняття рішення з питань порядку денного Комітету при недостатності наданої інформації для прийняття рішення	-	-	-	100%
6.	Готовність опрацювати додаткову інформацію, необхідну для прийняття рішення з питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
7.	Вклад у загальний результат діяльності Комітету, зацікавленість та активність в обговоренні питань порядку денного засідань Комітету	-	-	-	100%
8.	Своєчасність оформлення/підписання відповідних матеріалів за результатами засідання Комітету	-	-	20%	60%

9.	Доступність для контакту, ініціативність	-	-	-	100%
10.	Комунікабельність та вміння працювати в команді	-	-	-	100%
11.	Сприйнятливість до пропозицій інших членів Комітету	-	-	-	100%
12.	Здатність відстоювати свою думку	-	-	-	100%
13.	Уміння переконувати своїх опонентів і брати участь в дискусіях, конструктивний підхід до обговорення проблем	-	-	-	100%
14.	Дотримання етичних норм діяльності та корпоративних цінностей Банку	-	-	-	100%
15.	Виконання своїх обов'язків сумлінності та лояльності щодо Банку, відповідно до законодавства України	-	-	-	100%

Х. Ефективність методів і процедур роботи Правління, Комітетів Правління.

Упродовж звітного року Правління Банку регулярно проводило засідання. Загалом відбулося 125 засідань, під час яких було розглянуто 353 питання. Із зазначеної кількості 105 засідань проведено шляхом заочного голосування (опитування), 20 — в очній формі.

Ухвалені Правлінням рішення стосувалися аналізу діяльності Банку, виконання Стратегії та Бізнес-плану, Бюджету за 2024 рік, а також оцінки ефективності управління ризиками та корпоративного управління. Також розглядалися звіти підрозділів контролю та Комітетів Правління, результати позапланових інспекційних перевірок, проведених Національним банком України, і питання виконання Банком Плану заходів за результатами зазначених перевірок. Опрацьовувалися питання дотримання Банком вимог законодавства України у сфері ПВК/ФТ, затвердження переліку пов'язаних з Банком осіб, питання винагороди працівників, розвитку банківських продуктів, відкриття відділень, списання безнадійної заборгованості за рахунок сформованих резервів, а також затвердження внутрішніх нормативних документів Банку та інші питання, що належать до компетенції Правління.

Також для здійснення ефективного управління Банком Правління взаємодіє з Наглядовою Радою, а також з підрозділами контролю. Так, протягом звітного року було проведено:

- 7 спільних засідання Наглядової Ради та Правління;
- 48 засідань Правління, на яких розглядалися питання, ініційовані Департаментом ризик-менеджменту;
- 13 засідань Правління, на яких розглядалися питання, ініційовані Управлінням контролю за дотриманням норм (комплаєнс);
- 26 засідань Правління, на яких розглядалися питання, ініційовані Управлінням внутрішнього аудиту.

Взаємодія Правління з Комітетами Правління відбувається шляхом участі у Комітетах, щонайменше, двох членів Правління. Комітети Правління, у відповідності до законодавства і Положень про Комітети, звітують перед Правлінням:

- Щоквартально: Кредитний комітет, Комітет з питань управління активами та пасивами, Тарифний комітет, Бюджетний комітет, Малий кредитний комітет;
- Щороку: Тендерний комітет, Комітет системи управління інформаційною безпекою Банку, Комітет фінансового моніторингу.

Перелік і персональний склад Комітетів Правління Банку приводиться у розділі I Звіту.

Кредитний комітет. За 2025 рік відбулось 185 засідань, на яких розглянуто 218 питань. Зокрема, розглядалися питання щодо надання кредитів, кредитних ліній, овердрафтів, банківських гарантій, міжбанківських лімітів, змін умов кредитування, здійснення планового перегляду (credit review) кредитів, про затвердження списку спостереження за активними банківськими

операціями відповідно до вимог Постанови Правління НБУ №97 «Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України» та, відповідно до списку затвердження планів заходів із моніторингу та зниження рівня кредитного ризику щодо боржників/контрагентів, включених до списку спостереження, про вжиття заходів, спрямованих на повернення заборгованості боржників/контрагентів, класифікованих як непрацюючі активи, шляхом застосування інструментів позасудового/судового врегулювання, щодо дотримання позичальниками – юридичними особами умов фінансування (ковенант), про оцінку кредитних збитків згідно з Міжнародними Стандартами Бухгалтерського Обліку та Міжнародними Стандартами Фінансової Звітності, формування резерву для відшкодування очікуваних втрат (ECL) за кредитними операціями, залишками коштів на коррахунках, за портфелем цінних паперів, за похідними фінансовими активами та дебіторською заборгованістю, визначення розміру кредитного ризику, оцінки кредитних збитків згідно з Міжнародними Стандартами Бухгалтерського Обліку та Міжнародними Стандартами Фінансової Звітності.

Комітет фінансового моніторингу. За 2025 рік відбулось 52 засідання, на яких було розглянуто понад 150 питань, в т.ч. щодо результатів моніторингу ділових (договірних) відносин з клієнтами, за підсумками якого була виявлена підозріла діяльність клієнтів, та пропозицій щодо вжиття необхідних заходів стосовно таких клієнтів з метою мінімізації ризиків ВК/ФТ; питання, пов'язаних із пропозиціями щодо відмови у продовженні ділових відносин з клієнтами (у тому числі в разі встановлення клієнту неприйнятно високого рівня ризику); проблемних питань, що виникають під час проведення заходів з НПК у банку; змін у законодавстві України з питань ПВК/ФТ та вжиття банком необхідних заходів у зв'язку із такими змінами (зокрема оновлення внутрішніх документів банку з питань ПВК/ФТ) із зазначенням строків вжиття таких заходів; результатів оцінки нових банківських продуктів/послуг та притаманних їм ризиків ВК/ФТ; проблемних питань щодо проведення навчальних заходів для працівників банку, агентів банку (їх працівників); проблемних питань, пов'язаних зі встановленням ділових відносин з PERs та/або їх обслуговуванням; інших питань щодо виконання банком вимог законодавства України у сфері ПВК/ФТ, які потребують розгляду та інших нагальних питань, винесених на розгляд Комітету фінансового моніторингу.

Комітет з управління активами та пасивами. За 2025 рік відбулось 148 засідань, на яких розглянуто 181 питання. Зокрема, розглядалися питання щодо нарахування процентів за користування коштами, що знаходяться на поточних рахунках клієнтів, встановлення мінімального розміру ліміту залишку готівки національної валюти в касах відділень, встановлення для клієнтів умов по залученню грошових коштів, оцінки фінансових ризиків та дотримання нормативів, погодження процентних ставок за депозитами фізичних осіб та суб'єктів господарювання у національній та іноземних валютах, дострокового припинення дії договорів банківських вкладів для суб'єктів господарювання та приватних клієнтів, затвердження умов споживчого кредитування за кредитними продуктами, внесення змін до встановлених розрахункових лімітів Кеш-центрів та кас відділень у іноземній валюті, внесення змін до встановлених розрахункових лімітів кас відділень, переглядалися стандартні процентні ставки на депозитні продукти банку. Щомісячно розглядалися питання щодо затвердження трансфертних ставок для розрахунку результатів діяльності з урахуванням трансфертного ціноутворення, встановлення індивідуальних трансфертних ставок, звіт про оцінку фінансових ризиків та дотримання нормативів.

Тарифний комітет. За 2025 рік відбулось 161 засідання, на яких розглянуто 211 питань. Зокрема, розглядалися питання щодо встановлення тарифів на розрахунково-касове обслуговування для суб'єктів господарювання та приватних осіб, погодження комісій клієнтам Банку, встановлення тарифів на проведення безготівкових операцій з купівлі/продажу іноземної валюти на МВРУ, затвердження комісій за здійснення операцій по картковим рахункам, встановлення тарифів комісійної винагороди за оренду індивідуальних сейфів, погодження повноважень керуючим відділеннями на РКО приватних клієнтів, затвердження тарифів на проведення операцій у Системі Інтернет-Банкінг для фізичних осіб, затвердження разових тарифів

за видачу/внесення змін до банківських гарантій/контргарантій, погодження тарифів за операціями в терміналах самообслуговування Банку, актуалізація тарифів послуг підрозділів інкасації при обслуговуванні власної мережі, погодження індивідуальних тарифів за видачу коштів з поточного рахунку клієнтів Банку, за проведення платежів на рахунки в інші банки після закінчення операційного часу, за оренду індивідуальних сейфів, затвердження тарифів за надання банківських гарантій туристичним операторам.

Бюджетний Комітет. За 2025 рік відбулось 13 засідань, на яких розглянуто 19 питань. Зокрема, розглядалися питання щодо підсумків роботи Банку за 2024 рік, розгляд та погодження планових бюджетів мережі відділень Банку та планового консолідованого бюджету на 2025 рік, розгляд та погодження планових накладних витрат та витрат на придбання основних засобів бюджетів підрозділів контролю Банку на 2025 рік, звіти роботи Бюджетного комітету за відповідні квартали, розгляд та погодження підсумків роботи Банку за місяць (*щомісячно*).

Тендерний комітет. За 2025 рік відбулось 12 засідань, на яких розглянуто 12 питань. Зокрема, розглядалися питання щодо вибору постачальників канцелярських товарів, касових матеріалів, побутової хімії та офісного паперу. Окрему увагу приділено питанням оновлення матеріально-технічної бази, зокрема придбання спеціалізованих автомобілів для інкасації та інверторного обладнання з метою підвищення енергонезалежності. Крім того, комітет розглядав закупівлю ліцензій для системи «клієнт-банк», придбання сучасного програмного забезпечення, а також серверного обладнання для розширення дискових масивів баз даних, що сприятиме підвищенню продуктивності та надійності інформаційних систем. Також розглянуто питання щодо залучення спеціалізованої компанії для надання послуг у сфері інформаційної безпеки.

Комітет системи управління інформаційною безпекою. За 2025 рік відбулось 3 засідання, на яких розглянуто 12 питань. Зокрема, розглядалися питання щодо зовнішніх аудитів з оцінки захищеності інформаційних систем ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК». Також увагу Комітету було зосереджено на тестуванні на проникнення додатків ДБО та ІТ-інфраструктури, аудиті SWIFT-інфраструктури, оцінці засобів захисту за програмою Cisco та інспектуванні НБУ. Розглянуті питання модернізації ІТ-інфраструктури та посилення інформаційної безпеки. Впроваджено регулярну зміну паролів адміністраторів, інтегровано DLP-систему, удосконалено SIEM та посилено контроль парольної політики. Триває впровадження покращеного SIEM, оновленої системи РАМ та розширення існуючого DLP. Діяльність комітету у звітному році була спрямована на підвищення рівня кібербезпеки та надійності ІТ-систем.

Малий Кредитний комітет. За 2025 рік відбулось 148 засідань, на яких розглянуто 221 питання. Зокрема, розглядалися питання щодо надання овердрафтів та банківських гарантій.

При розгляді питань вищезазначеними Комітетами у звітному році не було виявлено інформації про порушення встановленого ризик-апетиту та/або затверджених лімітів ризику або порушення вимог законодавства та конфлікту інтересів.

XI. Оцінка досягнення Правлінням поставлених цілей.

Стратегічною метою Банку було та залишається збільшення ринкової вартості банківської установи в інтересах акціонерів. Основною метою для менеджменту Банку 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 керівництвом 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 продуктів/послуг.

Упродовж 2025 року Правління Банку здійснювало свою діяльність відповідно до затвердженої Стратегії та Бізнес-плану, плану роботи та пріоритетів, встановлених Наглядовою радою. Оцінка досягнення цілей здійснювалась за ключовими напрямками діяльності Банку.

Також протягом звітного року Банк реалізовував заходи, передбачені затвердженим планом на 2025 рік, в умовах дії воєнного стану. Заплановані ініціативи охоплювали управління ризиками, розвиток персоналу, підвищення операційної ефективності, розширення регіональної присутності та автоматизацію бізнес-процесів.

На підставі публічної та/або доступної інформації здійснювати оцінку поточної ситуації в країні на предмет наявних, потенційних ризиків та своєчасно впроваджувати необхідні інструменти задля забезпечення безперервності роботи Банку в умовах дії воєнного стану.

У звітному періоді Банк здійснював постійний моніторинг макроекономічної ситуації та безпекових ризиків на підставі публічної та доступної інформації. З урахуванням наявних і потенційних загроз своєчасно впроваджувалися необхідні управлінські рішення та інструменти, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності. Вжиті заходи дозволили забезпечити стабільну роботу Банку, безперебійне обслуговування клієнтів та належний рівень операційної стійкості.

Розвиток персоналу. Організація системи внутрішніх тренінгів/навчання, підвищення кваліфікації працівників Банку та членів Правління.

Протягом 2025 року Банк активно зосереджував зусилля на системному розвитку персоналу, що є критично важливим для забезпечення безперервності діяльності та адаптації до динамічних умов воєнного стану. Програма розвитку персоналу охоплювала підвищення кваліфікації працівників Банку з урахуванням актуальних регуляторних вимог та кращих практик. Було організовано систему внутрішнього навчання та зовнішнього навчання для працівників і членів Правління Банку. Реалізовані заходи сприяли підвищенню професійного рівня персоналу, покращенню якості управлінських рішень та ефективності виконання бізнес-процесів.

Програма розвитку персоналу Банку, включаючи керівників Банку у 2025 році, була сфокусована на наступних ключових напрямках, що відображають як регуляторні вимоги, так і стратегічні пріоритети Банку: банківська безпека та комплаєнс, правові аспекти, лідерство та управління, операційна діяльність Банку, сталий розвиток персоналу.

Крім того, програма включала ініціативи, спрямовані на формування кадрового резерву, підтримку наступництва, розвиток корпоративної культури та підвищення залученості працівників, що в сукупності забезпечує сталий розвиток Банку та його конкурентоспроможність на ринку.

Банк використовував гібридний підхід до навчання, поєднуючи онлайн та офлайн формати, а також залучаючи внутрішніх та зовнішніх експертів:

- гібридний формат навчання: поєднання онлайн-платформ для теоретичних курсів та очних та онлайн тренінгів для практичних навичок. Це дозволило забезпечити гнучкість та доступність навчання для всіх категорій працівників.
- внутрішні тренінги та експертиза: активне залучення внутрішніх експертів та тренерів Банку для проведення тренінгів з специфічних банківських процесів та обміну досвідом. Це сприяє розвитку корпоративної культури знань та зменшенню залежності від зовнішніх провайдерів.

– зовнішні програми підвищення кваліфікації: участь працівників Банку та членів Правління у зовнішніх програмах підвищення кваліфікації, організованих Національним центром підготовки банківських працівників України (НЦПБПУ) та іншими акредитованими установами, особливо з питань, що потребують глибокої спеціалізації та міжнародного досвіду.

– наставництво та адаптація: у 2025 році в Банку впроваджено комплексну систему наставництва та адаптації персоналу, що поєднує внутрішні тренінги, практичне навчання та супровід нових працівників з боку досвідчених наставників. Система спрямована на швидку інтеграцію співробітників, розвиток професійних компетенцій та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Також члени Правління Банку активно підвищували кваліфікацію та удосконалювали свій рівень професійної компетентності шляхом участі в зовнішніх спеціалізованих навчальних програмах. Інформація щодо зовнішнього навчання членів Правління Банку представлена в розділі VI цього Звіту.

Покращення показника ефективності діяльності (с/і) та збільшення капіталу за рахунок прибуткової діяльності Банку.

У 2025 році Банк продовжив реалізацію стратегії, спрямованої на підвищення операційної ефективності та зміцнення фінансових результатів. Ключовими напрямками залишалися оптимізація витрат, автоматизація бізнес-процесів та розвиток дохідних сегментів діяльності.

Завдяки впровадженню заходів Банку вдалося покращити показник співвідношення витрат до доходів (С/І). Зокрема, у IV кварталі 2025 року цей показник знизився до 0,88 порівняно з 0,92 у II кварталі. Водночас рівень С/І залишається вищим за середній показник групи основних конкурентів (0,68), що зумовлено реалізацією стратегії розширення мережі відділень. Нові відділення перебувають у фазі інвестиційного розвитку (6–8 місяців), для якої характерне випереджаюче зростання витрат відносно доходів. На відміну від Банку, більшість конкурентів та банківська система загалом демонструють тенденцію до скорочення фізичної присутності.

За підсумками 2025 року Банк отримав фінансовий результат у розмірі 388,1 млн грн прибутку, що сприяло подальшому зміцненню капітальної бази. Після затвердження річного Звіту Загальними зборами акціонерів отриманий прибуток у повному обсязі буде включено до регулятивного капіталу Банку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) за підсумками 2025 року склала 147% річних, що суттєво перевищує середній показник групи основних конкурентів (46% річних) та свідчить про високу ефективність використання капіталу.

Таким чином, досягнуто позитивну динаміку показників ефективності та забезпечено зростання капіталізації Банку.

Посилення позицій бізнесу в регіонах.

У 2025 році корпоративний бізнес Банку продовжив системну реалізацію заходів, спрямованих на нарощення продажів та розширення клієнтської бази в регіонах. Ключовим кроком стала реорганізація Департаменту корпоративних продажів, у межах якої сформовано п'ять профільних управлінь, відповідальних за розвиток бізнесу в окремих регіонах:

- Управління корпоративних продажів Центрального регіону;
- Управління корпоративних продажів Північно-Східного регіону;
- Управління корпоративних продажів Південно-Східного регіону;
- Управління корпоративних продажів Західного регіону;
- Управління корпоративних продажів Південного регіону.

Окрім безпосереднього залучення корпоративних клієнтів, до основних функціональних обов'язків цих управлінь належать координація та системна взаємодія з відділеннями регіональної мережі, розвиток експертизи в напрямі корпоративного бізнесу, а також практична підтримка

співробітників відділень у питаннях залучення, супроводження клієнтів і розширення продажів продуктів.

Упродовж 2025 року було повністю укомплектовано Управління корпоративних продажів Центрального регіону (6 співробітників). У Північно-Східному регіоні штат наразі налічує 4 співробітники. Інші регіональні управління функціонують у складі 1–2 фахівців і перебувають на етапі подальшого доукомплектування, яке планується завершити протягом 2026 року.

На базі Центрального регіону у 2025 році успішно впроваджено модель ефективної синергії між менеджерами корпоративних продажів і керівниками відділень. Такий підхід дозволив підвищити якість взаємодії, скоротити цикл залучення клієнтів та збільшити конверсію продажів. У 2026 році заплановано масштабування цієї моделі на всі регіони Банку з урахуванням їх специфіки.

Реалізовані організаційні зміни разом з іншими елементами системи корпоративних продажів Банку, вже демонструють відчутний економічний ефект. Зокрема, за результатами I кварталу 2026 року операційна маржа корпоративного бізнесу в середньому по регіонах зросла більш ніж на 35% порівняно з аналогічним періодом 2025 року. Це підтверджує ефективність обраної стратегії та створює міцне підґрунтя для подальшого зростання.

Аналіз процесів на предмет можливості автоматизації та переведення документообігу по процесам в СЕД.

У 2025 році Банк здійснював аналіз внутрішніх процесів з метою їх оптимізації та автоматизації. Значну увагу було приділено переведенню окремих процесів у систему електронного документообігу (СЕД). Реалізація цих заходів сприяла підвищенню операційної ефективності, скороченню часу обробки документів та зниженню адміністративного навантаження. Так у 2025 реалізовано та переведено в СЕД ключові процеси, зокрема: клієнтські, договірні, кадрові, операційні та адміністративні, а також процеси контролю, аудиту та ризик-менеджменту. Крім того, протягом року здійснювалось вдосконалення раніше впроваджених процесів.

За результатами виконання заходів, запланованих на 2025 рік, Банк забезпечив стабільну діяльність в умовах воєнного стану, досяг покращення ключових показників ефективності та суттєвого зростання фінансового результату. Реалізовані ініціативи сприяли зміцненню капітальної бази, підвищенню операційної стійкості та розвитку бізнесу як у регіонах, так і в частині внутрішніх процесів. Отримані результати підтверджують ефективність обраної стратегії та створюють основу для подальшого сталого розвитку Банку.

На основі проведеного аналізу ефективності, можна зробити висновок, що Правління та Комітети Правління Банку належним чином виконували свої функції та обов'язки, визначені внутрішніми нормативними документами. Підтвердженням цього є ключові показники діяльності Банку в 2025 році, зокрема:

- фінансовий прибуток за 2025 рік склав 388,1 млн. грн, при плановому значенні 150,5 млн. грн (затвердженого у Стратегії та Бізнес-плані на 2025 - 2027 роки).
- за 2025 рік Банк отримав 460,62 млн. грн чистого операційного прибутку (до витрат на формування резервів та податку на прибуток), що склало 170% річного плану, затвердженого у Стратегії та Бізнес-плані на 2025 - 2027 роки;
- за 2025 рік обсяг кредитів фізичних осіб зріс на 64,54% порівняно до показника минулого року і склав 728,8 млн. грн;
- протягом року Банк розширив регіональну мережу, збільшивши її на 11 відділень; станом на 31 грудня 2025 року Банк представлений 172 точкою продажів та входить до топ-8 банків України за кількістю відділень;

- показник покриття фонду оплати праці комісійною та торговою маржою станом на 01.01.2026 вище середнього значення по групі конкурентів і становить 111%;
- чистий комісійно-торговий та інший операційний дохід корпоративного банкінгу за 2025 рік склав 313,8 млн. грн, що на 1,9% менше за аналогічний показник минулого року;
- чистий комісійно-торговий та інший операційний дохід роздрібного банкінгу за 2025 рік склав 567,4 млн.грн, що на 39,2% більше показника минулого року;
- чистий комісійно-торговий та інший операційний дохід банкнотного банкінгу склав 383,84 млн. грн за 2025 рік, що на 22,7% більше за аналогічний показник минулого року.

Враховуючи вищевикладене, за результатами звітного періоду роботу Правління в цілому доцільно оцінити на рівні «добре» з розумінням, що певні ділянки потребують подальшого розвитку.

Перелік заходів на 2026 рік, в умовах дії воєнного стану.

I. На підставі публічної та/або доступної інформації здійснювати оцінку поточної ситуації в країні на предмет наявних, потенційних ризиків та своєчасно впроваджувати необхідні інструменти задля забезпечення безперервності роботи Банку в умовах дії воєнного стану та безбар'єсності відділень Банку для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

II. Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації працівників. Організація системи внутрішніх тренінгів, навчальних заходів та професійної підготовки працівників Банку. Забезпечення підвищення рівня обізнаності працівників у сфері комунікації, обслуговування клієнтів та доступності банківських послуг для осіб з інвалідністю, ветеранів та інших маломобільних груп населення, а також опанування базових навичок української жестової мови. Підвищення рівня компетентності працівників у сферах ризик-менеджменту, комплаєнсу, фінансового моніторингу та інших ключових напрямках. Розвиток цифрових та управлінських компетенцій працівників, а також посилення клієнтоорієнтованості. Подальше впровадження та розвиток програм наставництва і адаптації нових працівників. Формування культури безперервного навчання та професійного розвитку персоналу Банку.

III. Підвищення професійної компетентності керівного складу. Системне підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетенцій членів Правління Банку шляхом забезпечення безперервного навчання, участі у профільних освітніх програмах, семінарах та тренінгах. Посилення компетенцій у сферах корпоративного управління, стратегічного менеджменту, управління ризиками, комплаєнсу та цифрової трансформації з метою підвищення ефективності управлінських рішень та посилення системи внутрішнього контролю в Банку .

IV. Покращення показника ефективності діяльності (с/і) та збільшення капіталу за рахунок прибуткової діяльності Банку.

V. Досягнення цілей з розвитку мережі Банку з посиленням позицій корпоративного бізнесу в регіонах. Забезпечення подальшого укомплектування регіональних управлінь корпоративних продажів, масштабування моделі ефективної взаємодії між менеджерами з продажів та відділеннями Банку, а також активізації залучення регіональних клієнтів і підвищення рівня координації для подальшого зміцнення позицій Банку в регіонах.

VI. Цифровізація та оптимізація бізнес-процесів. Забезпечення подальшої автоматизації бізнес-процесів та поетапного переведення документообігу за процесами в систему електронного документообігу (СЕД).

VII. Впровадження технологій штучного інтелекту. Забезпечення впровадження та використання технологій штучного інтелекту в діяльності Банку з метою підвищення операційної ефективності, автоматизації процесів, покращення якості обслуговування клієнтів, удосконалення аналітики.