

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ  
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК  
«ІНДУСТРІАЛБАНК»**

**Звіт про управління**  
За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

## **ЗМІСТ**

1.	Інформація про Банк	3
2.	Цілі керівництва та стратегії їх досягнення	7
3.	Ринкове середовище	13
4.	Результати діяльності, ключові показники діяльності та перспективи подальшого розвитку	
17		
5.	Ключові нефінансові ресурси, їх використання для досягнення цілей	25
6.	Корпоративне управління	32
7.	Відносини з акціонерами та пов'язаними особами	46
8.	Система управління ризиками	48
9.	Система внутрішнього контролю	57
10.	Протидія корупції та шахрайству	60

## **1. Інформація про Банк**

Публічне акціонерне товариство акціонерний комерційний банк «ІНДУСТРІАЛБАНК» (далі – «Банк» або «Індустріалбанк» або «АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»), створений у формі акціонерного товариства шляхом реорганізації комерційного банку «Співдружність», який був зареєстрований Державним банком СРСР за № 744 від 06.11.1990 року, та є його правонаступником і зареєстрований Національним банком України (далі – «НБУ») за № 36 від 16.10.1991 року. Банк є правонаступником Акціонерного комерційного банку «МТ-Банк», зареєстрованого виконавчим комітетом Кременчуцької міської ради Полтавської області 27.12.1991 року № 15851200000000642 та Національним банком України 27.12.1991 року, реєстраційний № 77, у зв’язку із реорганізацією АКБ «МТ-Банк» шляхом приєднання до АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК». Банк є правонаступником щодо всього майна, прав і обов’язків ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «ЕКСПРЕС-БАНК», зареєстрованого Національним банком України 12.04.1994 року у зв’язку із реорганізацією АБ «ЕКСПРЕС-БАНК» шляхом приєднання до АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», здійсненої на підставі дозволу Національного банку України на реорганізацію шляхом приєднання АБ «ЕКСПРЕС-БАНК» до АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за спрощеною процедурою (рішення від 18.08.2017 року № 303).

Протягом 2018 року відбулися завершальні події по процедурі реорганізації. 24.04.2019 року відбулись загальні збори учасників/акціонерів АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», де було прийняте рішення щодо затвердження нової редакції Статуту АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», яка підтверджує розмір статутного капіталу у сумі 856 565 811 грн. 50 коп. (вісімсот п'ятдесят шість мільйонів п'ятсот шістдесят п'ять тисяч вісімсот одинадцять) гривень 50 копійок.

АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» має постійне свідоцтво про реєстрацію випуску простих іменних акцій (реєстраційний номер №116/1/2017 з датою реєстрації 22.12.2017 року та датою видачі 29.03.2018 року), де загальний кількості всіх випущених простих іменних акцій бездокументарної форми існування 260 354 350 (двісті шістдесят мільйонів триста п'ятдесят чотири тисячі триста п'ятдесят) штук, номінальною вартістю 3,29 грн. (три гривні двадцять дев'ять копійок) кожна, відповідає загальна номінальна вартість у розмірі 856 565 811,50 грн. (вісімсот п'ятдесят шість мільйонів п'ятсот шістдесят п'ять тисяч вісімсот одинадцять гривень п'ятдесят копійок).

Протягом звітного року АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» не здійснював нових випусків акцій, викупу власних акцій, а також не приймалось рішень з планами щодо придбання власних акцій.

Статутний капітал АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» станом на 31 грудня 2022 року сформований повністю в розмірі 856 566 тис. грн.

Станом на 01 січня 2023 року Банк мав 34 відділень проти 36 відділень станом на 01 січня 2022 року. Головний офіс Банку розташований по вул. Генерала Алмазова, 18/7, м. Київ, Україна.

АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» є універсальним банком, суттєву частку в його активах та зобов’язаннях займають операції з юридичними, фізичними особами, іншими банками та небанківськими фінансовими установами. Банк приймає вклади від фізичних і юридичних осіб і надає кредити, здійснює платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, проводить торгові операції з цінними паперами, випуск платіжних карток, операції з обміну валют, купівлі-продажу банківських металів, проводить документарні операції, надає послуги з користування банківськими чарунками тощо.

### **Основні продукти та послуги**

#### ***Корпоративні клієнти***

- 1)      Послуги з розрахунково-касового обслуговування:

- відкриття та ведення поточних рахунків;
- приймання платежів та торгівельної виручки;
- послуги з інкасації;
- купівля, продаж, конвертація іноземної валюти, купівля та продаж банківських металів;
- обслуговування за системами дистанційного обслуговування (Industrial24\_Business, GSM – банкінг);
- надання виписок, довідок, інших документів, пов’язаних з розрахунково-касовим обслуговуванням за поточними рахунками та обслуговуванням за іншими операціями та рахунками.

2) Кредитні продукти:

- кредитна лінія на поповнення обігових коштів підприємств агропромислового комплексу «АгроПерспектива»;
- кредит для сільгоспвиробників «Агро – техніка»;
- кредит під заставу майнових прав на кошти, розміщені на депозитному рахунку в Банку;
- кредит овердрафт;
- кредит на придбання автомобільних транспортних засобів;
- устаткування в кредит;
- кредити та кредитні лінії на поповнення обігових коштів, ведення поточної діяльності.

3) Депозитні продукти:

- строковий вклад без права поповнення та часткового зняття грошових коштів, з правом продовження строку дії договору;
- генеральний договір про розміщення строкових вкладів без права поповнення та часткового зняття грошових коштів, з правом продовження строку дії строкового договору;
- строковий вклад в банківських металах (без фізичної поставки) з правом продовження строку дії договору;
- банківський вклад на вимогу;
- строковий банківський вклад з правом довкладання і часткового зняття грошових коштів без права досрочового розірвання та продовження строку дії договору;
- строковий вклад без права поповнення, часткового зняття грошових коштів та без права продовження строку дії договору;
- генеральний договір про розміщення строкових вкладів без права поповнення, часткового зняття грошових коштів та без права продовження строку дії строкового договору;
- строковий вклад в банківських металах (без фізичної поставки) без права поповнення, часткового зняття вкладу, без права продовження строку дії договору;
- строковий вклад для нерезидентів-інвесторів без права поповнення та часткового зняття грошових коштів та без права продовження строку дії договору;
- генеральний договір про розміщення строкових вкладів в іноземній валюті без права поповнення, часткового зняття грошових коштів та без права продовження строку дії строкового договору;
- генеральний договір про розміщення строкових вкладів в іноземній валюті без права поповнення, часткового зняття грошових коштів та з правом продовження строку дії строкового договору;
- строковий вклад на умовах благодійного ендавменту;
- строковий вклад без права поповнення та часткового зняття грошових коштів, з правом автоматичного продовження строку дії договору та зміни процентної ставки згідно з ринковими умовами;
- строковий гарантійний вклад (валюта вкладу відповідає валюті активної операції);
- строковий гарантійний вклад (валюта активної операції гривня, валюта вкладу долар США, євро);
- «Забезпечений» - вклад із забезпеченням виконання зобов’язань з боку Банку шляхом передачі вкладнику у заставу цінних паперів (ОВДП), що знаходяться у портфелі Банку (або будуть придбані Банком).

4) Обслуговування корпоративних клієнтів із застосуванням електронних платіжних засобів:

- карткові проекти;
- обслуговування поточних рахунків з використанням платіжних карток та платіжних карток Банку (в тому числі рахунків бюджетних установ та організацій).

5) Оренда індивідуальних сейфів

6) Документарні операції:

- документарні акредитиви;
- банківські гарантії (гарантія повернення авансового платежу, гарантія оплати, тендерна гарантія).

7) Брокерська та дилерська діяльність з торгівлі фінансовими інструментами

8) Обслуговування кредитів від нерезидентів

9) Депозитарні послуги

10) Еквайринг

*Фізичні особи – суб'єкти господарювання*

1) Послуги з розрахунково-касового обслуговування:

- відкриття та ведення поточних рахунків, в тому числі обслуговування поточних рахунків з використанням платіжних карток;
- приймання платежів;
- обмін банкнот;
- купівля, продаж, конвертація іноземної валюти;
- купівля та продаж банківських металів;
- обслуговування за системами дистанційного обслуговування (Industrial24\_Business, GSM – банкінг);
- надання виписок, довідок, інших документів, пов’язаних з розрахунково-касовим обслуговуванням за поточними рахунками та обслуговуванням за іншими операціями та рахунками, оформлення платіжного доручення, оформлення чекової книжки тощо;
- прийом виробів з дорогоцінних металів на інкасо (для проведення експертної оцінки у незалежній лабораторії).

2) Кредитні продукти:

- кредити та кредитні лінії на під заставу (на фінансування поточної господарської діяльності);
- овердрафт (для поповнення обігових коштів, фінансування поточної господарської діяльності позичальника (без вимоги конкретизації цільового спрямування).

3) Депозитні продукти:

- «Класичний» - депозити в національній валюті, доларах США та євро з виплатою процентів щомісяця, без права поповнення /часткового зняття суми вкладу, досрочове розірвання договору;
- «Генеральний договір» - депозити в національній валюті, доларах США та євро різні умови виплати процентів, декілька вкладів на різні строки, від 1-го дня, поповнення вкладу відбувається шляхом укладання окремого договору на суму поповнення, часткове зменшення суми вкладу за окремим договором строкового вкладу може бути здійснено у день пролонгації, мінімальна сума вкладу - 1 000 грн./1 000 євро/1 000 доларів США;
- «Активне сальдо» - депозити в національній валюті, долар США або євро, з виплатою процентів щомісяця, можливість поповнення суми вкладу, вільний доступ до коштів з можливістю поповнення вкладу (без повідомлення Банку) та часткового зняття вкладу (за умови повідомлення Банку за один робочий день).

4) Інкасація та перевезення валютних цінностей:

- інкасація валютних цінностей з каси та терміналів самообслуговування в касу банку та зарахування коштів на рахунки клієнта;
- перевезення валютних цінностей.

*Фізичні особи*

1) Послуги з розрахунково-касового обслуговування:

- відкриття та ведення поточних рахунків, в тому числі обслуговування поточних рахунків з використанням платіжних карток;
- обслуговування за системами дистанційного обслуговування (Industrial24, GSM – банкінг);

- приймання платежів та здійснення грошових переказів (приймання та виплата);
- обмін банкнот;
- купівля, продаж, конвертація іноземної валюти;
- купівля та продаж банківських металів;
- надання виписок, довідок, інших документів, пов'язаних з розрахунково-касовим обслуговуванням за поточними рахунками та обслуговуванням за іншими операціями та рахунками;
- обслуговування рахунків для виплати пенсій та грошових виплат.

2) Кредитні продукти:

- іпотечні кредити (на придбання нерухомості житлового призначення);
- кредити на споживчі цілі під заставу нерухомості;
- кредити на споживчі цілі під заставу майнових прав на строкові вклади;
- кредитні лінії на споживчі цілі на платіжні картки Банку: «Кредит Класний», «Кредит 10», «Кредит – 50%».

3) Депозитні продукти:

- «Стандарт» - депозити в національній валюті, доларах США, євро з виплатою процентів наприкінці терміну або наприкінці строку кожної пролонгації, з правом довкладання, без права досрокового розірвання договору;
- «Гаманець» - депозити в національній валюті, доларах США, євро з виплатою процентів щомісячно, з правом довкладання, на строк до 6 місяців, часткове зняття коштів з депозитного рахунку до закінчення терміну дії договору, з правом досрокового припинення за ініціативою вкладника;
- «Скарбничка» - депозити в національній валюті, доларах США, євро з капіталізацією процентів щоквартально, з правом довкладання, з виплатою процентів наприкінці дії вкладу, на строк 6, 9 та 13 місяців, без права досрокового розірвання договору;
- «Доходний» - депозити в національній валюті, доларах США, євро з виплатою процентів щомісячно, з правом довкладання, без права досрокового розірвання договору;
- можливість оформлення депозитів за допомогою мобільного додатку «Industrial24» під бонусну ставку;
- депозити у банківських металах з виплатою процентів на дату повернення вкладу/дату пролонгації, без права досрокового розірвання договору;
- «Національна перспектива» під плаваючу ставку, яка залежить від ставки по депозитним сертифікатам НБУ та автоматично змінюється під час зміни такої ставки. Розрахунок дохідності наступний: відсоток дохідності за депозитними сертифікатами НБУ – 3%;
- «Актуальний», також під плаваючу ставку, яка залежить від облікової ставки НБУ та автоматично змінюється під час зміни такої ставки. Розрахунок дохідності наступний: облікова ставка НБУ \* 0,65 (для депозитів строком на рік) та облікова ставка НБУ \* 0,60 (для депозитів строком на 18 місяців).

4) Інші продукти:

- оренда індивідуальних сейфів;
- депозитарні послуги (відкриття та обслуговування рахунків у цінних паперах, облік прав на цінні папери на рахунку в цінних паперах депонента, обслуговування обігу цінних паперів (ОВДП, муніципальні, корпоративні), а саме: зарахування, списання, переказ, блокування, розблокування, інформаційне обслуговування (надання виписок з рахунків у цінних паперах, інформації про емітентів, довідок та іншої інформації стосовно цінних паперів депонентів), надання інших послуг, віднесеніх чинним законодавством України до депозитарної діяльності депозитарної установи).

## *Банки*

- Завдяки налагодженим відносинам із банками-кореспондентами в Україні та по всьому світу, клієнти Банку отримують ще більше переваг. Можна відкрити рахунки у 20 валютах світу та проводити операції з ними як самостійно через системи дистанційного обслуговування (клієнт-банк), так і у відділенні.
- Банк надає послуги іншим банкам з ведення кореспондентських рахунків (відкриття та розрахункове обслуговування), підкріplення готівкою, послуги по забезпеченню інших банків зливками банківських

металів, банкам-нерезидентам - надання комісійних (брокерських) та дилерських послуг по торгівлі або управлінню цінними паперами для нерезидентів, залучає та розміщує кредити та депозити.

- Набутий успішний досвід співпраці Банку з провідними банківськими інституціями є запорукою подальшого успішного підтримання експортного потенціалу клієнтів Банку, їхньої активної участі в міжнародній торгівлі, а також сприяння зростанню клієнтів із різних сегментів клієнтської бази Банку.

Банк є членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Цей фонд є державним і функціонує у відповідності до законодавства України. 13.04.2022 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб» № 2180-IX від 01.04.2022 року. Протягом дії воєнного стану в Україні та трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану в Україні Фонд відшкодовує кожному вкладнику банку кошти в повному розмірі вкладу, включаючи проценти, нараховані станом на кінець дня, що передує дню початку процедури виведення банку з ринку, крім випадків, передбачених частиною четвертою статті 26 Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб». Після спливу трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану в Україні сума граничного розміру відшкодування коштів за вкладами не може становити менше 600 тисяч гривень і може бути збільшена за рішенням адміністративної ради Фонду.

Крім того, Індустріалбанк – учасник:

- Української міжбанківської валютної біржі;
- Української міжбанківської Асоціації членів платіжних систем «ЕМА»;
- Першого Всеукраїнського бюро кредитних історій;
- Асоціації «Українські фондові торговці»;
- Міжнародної системи SWIFT;
- Асоціації УкрСВІФТ;
- Міжнародної платіжної системи MasterCard / Worldwide (Principal Member);
- Міжнародної платіжної системи Visa International (Principal Member);
- Міжнародних систем грошових переказів Western Union та MoneyGram;
- Незалежної асоціації банків України;
- Внутрішньої платіжної системи «FLASHPAY»;
- Асоціації українських банків;
- Професійної асоціації учасників ринків капіталу та деривативів.

## 2. Цілі керівництва та стратегії їх досягнення

Відповідно до Стратегії (бізнес–моделі, бізнес–плану) АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» на період з 01 жовтня 2021 року по 01 січня 2025 року, цілями розвитку Банку на 2022 рік були збільшення розміру активів, долі ринку в корпоративному сегменті та помірний розвиток роздрібного і банкнотного бізнесів з метою збільшення загальної прибутковості Банку.

Фінансування кредитних проектів планувалось забезпечити за рахунок коштів клієнтів, акціонерного капіталу та інших джерел.

Збільшення прибутковості планувалось за рахунок реалізації низки заходів зі здешевлення ресурсної бази, збільшення комісійних доходів і збільшення продажів в найбільш прибуткових сегментах, побудова системи продажів комплексу високомаржинальних продуктів.

Здешевлення ресурсної бази планувалось за рахунок формування збалансованого портфелю пасивів та залучення коштів клієнтів в рамках зарплатно-картових проектів, продажів електронних грошей.

Збільшення комісійних доходів планувалось за рахунок розвитку послуг грошових переказів, обслуговування цільових клієнтських сегментів по розрахунково-касових операціях, в тому числі за операціями з іноземною валutoю інтернет еквайрингу, отримання комісійних доходів від кредитування.

Зокрема, поставлено бізнес ціль - досягти максимального синергетичного ефекту, створивши інструменти бізнесу за такими напрямками:

- оптимізація мережі точок продажів з орієнтацією на обласні центри і місто Київ;
- створення та розвиток партнерських каналів продажів банківських продуктів і послуг за рахунок залучення агентів - продавців стандартних продуктів Банку, які співпрацюють з банком на всій території України;
- збільшення долі електронних каналів продажів для дистанційного обслуговування фізичних осіб та юридичних осіб;
- інкасаторська служба для забезпечення власних потреб;
- маркетингова служба з метою активного просування продуктів на ринок.

Основними результатами реалізації стратегії Банку і досягнення вищевказаних цілей в 2022 році вбачалися (KPI):

- забезпечення зазначеного рівня прибутковості і капіталізації Банку;
- посилення конкурентних позицій на банківському ринку України;
- розвиток і капіталізація бренду Банку;
- забезпечення стійких та довгострокових партнерських відносин з ключовими клієнтами;
- зменшення частки неробочих активів;
- підвищення якості та долі альтернативних каналів продажу (Інтернет банкінг, мобільний банкінг, партнерські програми);
- підвищення якості обслуговування клієнтів.

Стратегію (бізнес-модель, бізнес-план) Банку на період з 01 жовтня 2021 року по 01 січня 2025 року було затверджено протоколом Наглядової ради №54 від 30.11.2021 року. Слід зазначити, що Стратегія Банку на 2021-2024 роки не передбачала таких суттєвих змін зовнішнього середовища, як воєнна агресія росії проти України, що призвела до низки ризиків та значних втрат в цілому в країні, які в свою чергу відтермінували попередні стратегічні плани та цілі Банку на післявоєнний період. Станом на 31.12.2022 року Банк переглядає та оновлює Стратегію з метою врахувати фактор зміни зовнішнього середовища через воєнну агресію росії проти України.

Головна стратегічна мета Банку полягає у зростанні ринкової вартості бізнесу при збереженні високої якості обслуговування клієнтів, високої корпоративної культури, що базується на активній позиції у всіх регіонах присутності Банку.

На висококонкурентному ринку Банк обрав проактивну поведінкову модель, суть якої можливо визначити таким чином: Банк має намір використовувати нові можливості, а не реагувати на зміни, коли вони вже настутили; Банк не пасує перед змінами, а попереджає небажані тенденції при загрозі їх виникнення.

Іншими стратегічними цілями розвитку Банку є зважене збільшення прибутковості, збереження досягнутої питомої ваги в корпоративному та роздрібному сегментах ринку протягом періоду воєнної агресії і подальше нарощенням значень цих показників в післявоєнний період (прогнозовано, починаючи з 2024 року).

Фінансування кредитних проектів на період воєнної агресії росії буде здійснюватись консервативно. Повне відновлення кредитування Банком прогнозується в післявоєнний період.

Для досягнення своїх стратегічних цілей Банк передбачає:

- збільшення процентного доходу (за рахунок підвищення ставок за поточними кредитами, розміщення тимчасово вільних коштів у депозитні сертифікати НБУ);
- збереження комісійного доходу протягом періоду воєнної агресії на рівні, що не менше, ніж поточний, та його збільшення, починаючи орієнтовно з 2024 року, до довоєнного рівня і поступове подальше нарощення за рахунок проведення грошових переказів клієнтів, обслуговування цільових клієнтських сегментів за розрахунково-касовими операціями, в тому числі за операціями з іноземною валютою;
- зменшення загальних витрат шляхом, зокрема, вжиття заходів щодо оптимізації персоналу, удосконалення діяльності відділень та головного офісу тощо, зменшення процентних витрат за рахунок погашення кредитів рефінансування НБУ;
- оптимізацію мережі точок продажів з орієнтацією на обласні центри і місто Київ;
- збереження інкасаторської служби в містах, де не ведуться активні бойові дії, активізацію роботи інкасаторської служби після воєнної агресії (орієнтовно з 2024 року), актуалізацію діючих тарифів на інкасацію;

- розвиток on-line послуг «Digital Bank»;
- активізацію роботи за напрямком процесингу, а саме - інтенсифікацію послуг з інтернет-еквайрингу;
- розвиток бізнесу з продажу валютних цінностей (далі - «Банкнотний бізнес»);
- збереження і, за наявністю можливостей, підвищення обсягів продажів в найбільш прибуткових сегментах;
- створення та перманентний розвиток партнерських каналів продажів банківських продуктів і послуг за рахунок залучення агентів - продавців стандартних продуктів Банку, які співпрацюють з ним на всій території України<sup>1</sup>;
- замовлення послуг широкого кола компаній з маркетингу та реклами з метою активного просування банківських продуктів на ринок.

До основних результатів реалізації стратегії і підсумків досягнення стратегічних цілей Банк відносить:

- забезпечення визначеного рівня прибутковості і капіталізації Банку;
- безумовне збереження конкурентних позицій на банківському ринку України;
- неухильне просування бренду Банку;
- забезпечення диверсифікованої клієнтської бази, неухильне підтримання стійких та довгострокових партнерських відносин з ключовими клієнтами;
- зменшення частки неробочих активів;
- подальший розвиток системи мультиканального банкінгу, підвищення якості та питомої ваги альтернативних каналів продажу (інтернет банкінг, мобільний банкінг, партнерські програми);
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- чітке дотримання вимог законодавства, у тому числі щодо фінансового моніторингу, протидії корупції і шахрайству тощо;
- впровадження перехресного продажу банківських продуктів клієнтам, у тому числі за рахунок інтеграції їх бізнесів, горизонтальної взаємодії регіональних відокремлених підрозділів Банку.

Зокрема бізнес цілі в напрямку Корпоративного бізнесу полягають в збільшенні прибутковості, досягненні максимального синергетичного ефекту, створенні інструментів бізнесу за такими напрямками:

- клієнти ЗЕД (післявоєнний період);
- оптимізація мережі точок продажів з орієнтацією на обласні центри і місто Київ;
- залучення з ринку досвідчених спеціалістів корпоративного напрямку;
- створення та розвиток партнерських каналів продажів банківських продуктів;
- розвиток on-line послуг «Digital Bank»;
- збереження інкасаторської служби в регіонах, де не ведуться активні бойові дії;
- активне просування продуктів на ринок в т.ч. через замовлення послуг з маркетингу та реклами.

Банк вживатиме усіх належних заходів щодо збереження своєї конкурентоздатності у корпоративному бізнесі на належному рівні.

Головними цілями розвитку Роздрібного бізнесу стануть:

- Зростання пізнаваності Банку та довіри клієнтів, активне впровадження найкращих рекламних підходів і технологій, що довели свою ефективність на українському банківському ринку;
- Збільшення емісії платіжних карт та підвищення відсотка їх активного використання;
- Доступність фінансових послуг у всіх каналах продажів: традиційних, дистанційних та партнерських;
- Послідовний перехід від пропозиції клієнтам окремих банківських продуктів та послуг до формування комплексної моделі взаємодії з клієнтами, яка дозволить задовільнити більшість їх потреб у сфері фінансових послуг та максимально зосередити обслуговування кожного клієнта в Банку;
- Збільшення комісійних доходів за рахунок відновлення кредитування в сегменті фізичних осіб (післявоєнний період);
- Продовження розвитку діяльності e-commerce та відповідне нарощування доходів.

Зокрема, Банк планує реалізацію наступних програм, продуктів та технологій:

---

<sup>1</sup> При цьому відкриття фізичних точок продажу не планується.

*За напрямком кредитування фізичних осіб та ФОП:*

- відновлення кредитування за картковими програмами на зарплатні проекти співробітників Банку («Кредит 10»);
- підключення та надання кредитів фізичним особам в межах державних програм в рамках партнерства з Фондом розвитку підприємництва .

*За напрямком залучення пасивів :*

- періодичне проведення депозитних акцій з метою залучення нових вкладників до Банку (як свідчить досвід, суттєва частина вкладників залишається в Банку після завершення акції та відповідного зниження процентних ставок);
- розвиток продуктової лінійки зі змінною (плаваючою) ставкою, що залежить від індикативних показників;
- зміна процентної політики за поточними рахунками (в т.ч. з використанням платіжних засобів) з метою створення більш привабливих умов розміщення коштів для нових та діючих клієнтів.

*За напрямком розрахунково-касового обслуговування:*

- зміна тарифної політики за поточними рахунками фізичних осіб (в т.ч. з використанням платіжних засобів) з метою створення більш привабливих умов обслуговування клієнтів, з орієнтацією клієнтів на безготівкові розрахунки та збільшення доходів від емісії та інтерчендж;
- розробка тарифних пакетів та емісія платіжних карток, що забезпечують найбільший рівень інтерчендж (безконтактні картки з технологією 3d-secure класу Standart та і вище, карток Visa Business для ФОП та юридичних осіб), поступова заміна діючих продуктів новими тарифними пакетами з більшою доходністю для Банку та конкурентними тарифами в звільненні з конкурентами;
- отримання доходів від інтернет-еквайрингу (доопрацювання технології та її запуск для ФОП та юридичних осіб), залучення на обслуговування агрегаторів платежів та фінансових компаній з метою здійснення еквайрингу та p2p-переказів з використанням власного процесингу;
- збільшення комісійних доходів за рахунок реалізації p2p-переказів, за якими еквайринг буде виконуватись Банком через власний процесинговий центр;
- реалізація проекту з МПС MasterCard щодо можливості підключення карток цієї платіжної системи до послуг Google Pay, Apple Pay;
- підключення до системи Union Pay в якості емітента та еквайра, а також банка-оператора грошових переказів з 2024 року;
- максимальне залучення працівників підприємств на зарплатні проекти в Банк при видачі кредитів юридичним особам в межах комплексного обслуговування зазначених юридичних осіб та їх працівників;
- впровадження інформаційно-програмної взаємодії з Державним реєстром обтяжень рухомого майна для спрощення та автоматизації перевірки обтяжень при відкритті клієнтам поточних рахунків.

*За напрямком розвитку дистанційних каналів продажу передбачається удосконалення дистанційних технологій обслуговування клієнтів у мобільному додатку та веб-версії системи «Індустріал24», а саме:*

- здійснення онлайн ідентифікації нових клієнтів
- реалізація послуги з відкриттям поточного з використанням електронного платіжного засобу або випуск додаткової платіжної картки до вже існуючого рахунку;
- замовлення/бронювання сейфових скриньок та оплата за подовження строку оренди сейфової скриньки;
- реалізація торгівлі банківськими металами в додатку «Індустріал24»;
- реалізація можливості підписання документів з використанням кваліфікованого електронного підпису додатку «Індустріал24»;
- реалізація в мобільному додатку можливості відправки/виплати переказу з рахунку/на рахунок клієнта в Банку за системами «Western Union», «MoneyGram»;
- оновлення та редизайн веб-сайту Банку.

Банк проводить комплексне удосконалення та впровадження бізнес-процесів та інформаційних систем, їх трансформацію на нову сучасну основу. Така «диджиталізація» систем та процесів у Банку підвищить якість обслуговування клієнтів, підвищить рівень керованості та масштабування, знизить витрати та дозволить Банку більш гнучко та ефективно керувати кредитними та іншими видами послуг, зменшуючи ризики для Банку.

Основними стратегічними напрямками казначейської функції Банку є автоматизація казначейських операцій та систем взаємодії, зниження операційних ризиків, підвищення внутрішньої операційної ефективності та надання додаткових казначейських послуг клієнтам. Банк має намір зберегти свою конкурентоздатність на валютному ринку.

Банк прогнозує на 2023 рік продовження воєнної агресії (як мінімум, більша частина року), у зв'язку з чим очікується, що обмеження та заборони зі сторони НБУ на міжбанківському валютному ринку України діятимуть весь 2023 рік. Тому пріоритетними операціями на цей час є:

- погашення залученого рефінансування від НБУ;
- збереження клієнтської бази в розрізі пасивних та активних операцій;
- супровождення клієнтських операцій з максимальною дохідністю для Банку;
- розміщення вільної ліквідності в депозитні сертифікати НБУ або в малоризикові активи з більшою дохідністю.

Подальші плани передбачають, що починаючи з 2024 року, очікується поступове зняття обмежень та заборон зі сторони НБУ на міжбанківському валютному ринку та відновлення обсягів Казначейських операцій, розширення можливостей здійснення операцій на фінансових ринках шляхом підключення до інших торгівельних платформ а також поступове здійснення імплементації торгівельної платформи під власним брендом з метою надання можливості здійснення клієнтами Банку торговельних операцій он-лайн, в тому числі через електронний доступ до власної FX-ліквідності за допомогою платформ REFINITIV FXALL, BLOOMBERG FXGO.

Враховуючи загальну ситуацію в країні, стан економіки, наявні тенденції на ринках капіталу, Банк в найближчій перспективі буде зменшувати боргове навантаження – здійснювати досркове погашення отриманих кредитів рефінансування від Національного банку України за рахунок направлення коштів, отриманих від Міністерства фінансів України (погашення портфелю ОВДП).

В разі наявності у Банку тимчасово вільних коштів, зазначені ресурси будуть направлені в депозитні сертифікати НБУ. При зміні кон'юнктури ринку – підвищення Міністерством фінансів доходності за короткостроковими ОВДП (до 3 місяців), до вищого рівня, ніж ставка по депозитних сертифікатах НБУ, – Банком може буде розглянута можливість відновлення інвестування коштів в ОВДП.

Планується розширення можливостей здійснення операцій на фінансових ринках шляхом підключення до інших торгівельних платформ, а саме, підключення до платформи біржи «Українська біржа», що дозволить розширити сегмент контрагентів та використовувати можливості цієї платформи.

План розвитку систем забезпечення в сфері торгівлі банківськими металами базується на створенні розгалуженої мережі терміналів самообслуговування для банківських металів та проведення валютообміну, на перевагах, що надають укладені Банком угоди зі швейцарськими компаніями Valcambi Suisse та ARGOR-HERAEUS S.A. про співпрацю з купівлі-продажу банківських металів, на перевагах самостійної фізичної поставки банківських металів в Україну; по грошовим переказам - на прямих угодах з найбільшими системами грошових переказів. Розробляється програмне забезпечення для майбутнього забезпечення потреб клієнтів Банку в купівлі/продажу цифрових валют та криптоактивів.

Орієнтовно з 2023 року, Банк очікує зростання клієнтської бази та збільшення прибутковості за рахунок надходжень світового капіталу для відбудови країни і повернення тимчасово переміщених громадян України.

Операційна модель Банку для забезпечення проведення операційної діяльності Банку (документування інформації по банківським операціям, їх реєстрації, перевірки, контролю за операційним ризиком), формується за інтегрованим типом на підставі таких основних принципів функціонування:

- висока ступінь централізації операцій у Головному офісі;
- уніфікований підхід до автоматизації процесів та ІТ - забезпечення;
- використання багатоканальності при залученні та обслуговуванні клієнтів;
- висока ступінь інтегрованості каналів взаємодії з клієнтами;
- переорієнтація здійснення клієнтами операцій з традиційних, класичних каналів в автоматизовані.

Враховуючи стратегію розвитку Роздрібного бізнесу Банку в сегментах ринку, в операційній моделі Банку будуть використовуватися наступні технології:

- Money Transfers (Visa/MasterCard P2P domestic/international);
- e – Commerce Acquiring/Issuing;
- MasterCard PayPass/ Visa PayWave;
- VTS/MDES GooglePay/Apple Pay;
- Union Pay International Issuing /e – com Acquiring;
- Bank ID (додатковий функціонал).

Розвиток та вдосконалення операційної моделі Банку планується здійснювати за наступними напрямками:

- впровадження Front-End системи;
- провадження програмно-технічного комплексу CRM;
- озширення функціоналу системи Клієнт-Банк;
- озширення функціоналу СЕД, впровадження модулів генераторів екранних форм та маршрутів;
- провадження чат-боту.

Стратегія розвитку інформаційних технологій спрямована на підтримку стратегії розвитку бізнесу, забезпечення надійності та захищеності ІТ-інфраструктури.

В подальшому планується:

- оновлення комп’ютерного парку Головного офісу: продовження заміни комп’ютерів Головного офісу, які працюють на ОС Windows XP та Windows 7, на комп’ютери з операційною системою Windows10;
- провадження термінальної ферми RDS (Remote Desktop Services) для роботи відділень: для цього передбачається придбання серверів та програмного забезпечення WinRmtDsktpSrvcsCAL 2019 SNGL OLP NL DvcCAL WinSvrCAL 2019 SNGL OLP NL DvcCAL WinSvrSTDCore 2019 SNGL OLP 16Lic NL CoreLic для створення термінальних ферм для організації роботи відділень в термінальному режимі;
- творення територіально віддаленого резервного дата-центру;
- модернізація системи віддаленого доступу;
- реорганізація оптоволоконного каналу зв'язку між серверними Банку та розміщення в них вузлів відмовостійкого кластеру;
- оновлення мережевого обладнання на відділеннях Банку.

Банк має намір продовжувати впровадження сервісної шини підприємства на базі WSO2 і здійснювати підготовчі заходи до впровадження концепції відкритого банкінгу (Open banking).

Розміри та пріоритетність інвестицій Банку в інформаційні технології залежатимуть від наявності вільних ресурсів та викликів зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку інформаційної безпеки Банку визначає основні напрямки діяльності Банку в рамках дотримання вимог чинного законодавства України, нормативно-правових актів НБУ, міжнародних та внутрішньодержавних платіжних систем і систем переказу коштів щодо забезпечення інформаційної безпеки / кібербезпеки та безпеки інформації на визначений період часу.

Мета стратегії – формування певних цілей у сфері інформаційної безпеки / кібербезпеки для забезпечення ефективного захисту інформації та сприяння побудові надійного і безпечного фінансового середовища для розвитку Банку та клієнтів, з якими Банк буде довготривалі партнерські відносини, збільшення та підтримка на високому рівні попиту клієнтів шляхом впровадження сучасних банківських технологій та продуктів, як основ підвищення операційної ефективності та забезпечення зваженого і стійкого зростання Банку у довгостроковій перспективі.

Найбільший вплив на можливості та строки досягнення стратегічних цілей Банком має збройний конфлікт в Україні, що перейшов в активну фазу у лютому 2022 року (див. Розділ 3 «Ринкове середовище» та Розділ 4 «Результати діяльності, ключові показники діяльності та перспективи подальшого розвитку»).

### **3. Ринкове середовище**

#### *Макроекономічні показники*

Воєнна агресія росії проти України призвела до низки ризиків та значних втрат в цілому в країні, які в свою чергу відтермінували попередні стратегічні плани та цілі Банку на післявоєнний період.

Спланована заздалегідь воєнна агресія росії проти України розпочалася ще 20 лютого 2014 року з військової операції збройних сил росії із захоплення частини території України – Кримського півострова, частини Луганської і Донецької областей України. Розпочавши воєнну агресію проти України, росія порушила фундаментальні норми й принципи міжнародного права, низку двосторонніх і багатосторонніх договорів та угод. 21 лютого 2022 року росія офіційно «визнала» «державами» створені в окремих районах Донецької та Луганської областей України терористичні утворення «Луганська народна республіка» та «Донецька народна республіка».

У ніч на 24 лютого 2022 року росія завдала повітряних ударів по цілях в Україні, увійшовши на територію України з боку росії, Білорусі та тимчасово окупованого Кримського півострова.

Найжахливішим наслідком воєнної агресії росії проти України є серйозні втрати серед людей: і цивільних, і військових. Воєнна агресія забирає найцінніше – життя, руйнує інфраструктуру, завдає економічних збитків, змушує тисячі людей покидати свою державу, дестабілізує глобальні логістичні ланцюги.

Наслідки військових дій, обстріли транспортної та сільськогосподарської інфраструктури, триваюча блокада росією чорноморських портів України загрожувала глобальною продовольчою кризою в світі, яка може викликати політичну нестабільність у країнах Азії та Африки. Оскільки Україна є однією із житниць світу, провідним виробником та експортером пшениці, кукурудзи та соняшникової олії.

Енергетичний сектор став однією з головних цілей військової агресії. Українська енергетика втратила значну частину потужностей: виведено з ладу чи окуповано понад 50% теплової, 30% сонячної та 90% вітрової генерації, зупинено низку державних шахт. З березня знаходиться в окупації Запорізька атомна електростанція. Чорнобильська АЕС була окупована понад місяць і розграбована. Руйнувань зазнають електромережі та підстанції, розподільні газові мережі. Позбавленими електро- та газопостачання залишаються сотні тисяч споживачів.

Міжнародна фінансова допомога та пожавлення експорту сприяли нарощуванню валютних надходжень в Україну. Експорт товарів восени сягнув найвищих значень із початку війни завдяки запровадженню «зернового коридору» та рекордному нарощуванню поставок електроенергії в ЄС. Коригування офіційного курсу гривні та скасування пільгового оподаткування сповільнили відновлення імпорту товарів.

#### *Банківський сектор*

Український банківський сектор проходить стрес-тест у режимі реального часу, адаптуючись в т.ч. за підтримки НБУ до роботи в умовах військової агресії. Правлінням Національного банку України прийнято Постанову № 18 від 24.02.2022 року «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану», яка містить ряд обмежень для роботи банків (зокрема, щодо обсягу видачі готівкових коштів, торгівлі валутними цінностями, обслуговування фізичних та юридичних осіб, що мають місцезнаходження в російській федерації чи республіці Білорусь тощо). Задля здійснення ефективного регулювання банківським сектором України в умовах воєнного стану НБУ на регулярній основі вносить зміни та уточнення до даної постанови, а також приймає інші нормативні акти.

Продовження воєнної агресії загострює більшість ризиків. Найбільший – кредитний ризик – вже реалізовується і, НБУ очікує, що втрати від нього зростатимуть надалі. Фінінстанови поступово визнають кредитні збитки та відображають вплив негативних подій на якість активів. Після введення воєнного стану Національний банк України дозволив банкам не враховувати несплату за кредитами як прострочення протягом дії воєнного часу та 30 днів після цього, якщо несплата пов’язана із російською агресією. З липня 2022 року НБУ поновив вимоги до оцінки кредитного ризику і, зокрема, до розрахунку кількості днів прострочення кредитів. Банкам потрібно

оцінювати кредитні збитки своєчасно та повною мірою відображати вплив негативних подій на якість активів. Разом з тим банки можуть проводити виважені реструктуризації позик, які сприятимуть нормалізації боргового навантаження позичальників та підвищать стійкість банківського сектору. Обмежений платоспроможний попит на кредити, особливо з боку домогосподарств, погіршення якості портфеля та збільшення відрахувань в резерви підвищують ризики прибутковості банківського сектору.

Банкам потрібно пристосувати свої бізнес-моделі до поточних умов та зберегти операційну прибутковість. Після стабілізації макроумов НБУ планує провести оцінку якості активів, встановити необхідний рівень капіталу для установ та проаналізувати їхню здатність нормалізувати фінансові показники в майбутній перспективі. З огляду на результати оцінки стійкості НБУ визначить достатній строк для відновлення банками капіталу.

Щоб оцінити максимальний рівень втрат від кредитного ризику, що банки можуть покрити за поточного запасу капіталу, НБУ здійснив реверсивне стрес-тестування. Збереження операційної ефективності – передумова подальшого відновлення банками капіталу. НБУ обіцяє надати для цього достатньо часу та очікує, що багато банків зможуть самостійно відновити капітал за рахунок прибутків. Проте НБУ визнає, що деякі фінінстанови, серед яких можуть бути окремі державні банки, потребуватимуть підтримки акціонерів.

Загалом за оцінками НБУ фінансовий сектор продемонстрував високий рівень стійкості та пройшов кризовий період без значних втрат. Високий рівень ліквідності та капіталізації дають змогу банкам нарощувати кредитування, підтримуючи відновлення економіки. Національний банк, зважаючи на позитивну економічну динаміку, міцний стан і прибутковість банківського сектору, поступово згортає антикризові заходи. Також триває впровадження нових регуляторних вимог згідно з визначенням НБУ планом.

НБУ продовжує імплементацію європейських вимог до капіталу. Вагомим їх елементом є здійснення банками процесу оцінки достатності внутрішнього капіталу – ICAAP (Internal capital adequacy assessment process). В ICAAP банк розробляє план підтримки капіталу на необхідному рівні за обома перспективами. Також ICAAP передбачає заходи управління капіталом: оцінку зваженої на ризики дохідності бізнес-процесів, алокацію капіталу між бізнес-лініями залежно від неї, встановлення обґрунтovаних лімітів операцій тощо. ICAAP по суті є безперервним процесом, достатність капіталу має відстежуватися постійно, розрахунки всіх показників – своєчасно актуалізуватися. В середньостроковій перспективі ICAAP має підвищити ефективність капітального планування самого банку та поліпшити якість банківського нагляду.

Постановою Правління Національного банку України від 21 березня 2022 року № 57 «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України» розширено перелік тимчасових особливостей застосування окремих нормативно-правових актів Національного банку, що регулюють діяльність банків, зокрема: Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 30 червня 2016 року № 351 (зі змінами); Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 11 червня 2018 року № 64 (зі змінами); Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 95 (зі змінами); Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 18 липня 2019 року № 97 (зі змінами). Також передбачено не застосування до банків заходів впливу за порушення порядку формування та зберігання обов'язкових резервів, установленого Положенням про порядок формування та зберігання обов'язкових резервів банками України та філіями іноземних банків в Україні (затвердженим постановою Правління Національного банку України від 11 грудня 2014 року № 806 (зі змінами), що виникли під час дії воєнного стану та спричинені негативним впливом російської військової агресії.

До факторів, які суттєво впливають на результати діяльності банків, слід віднести коливання курсу національної валюти проти світових валют. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют складав:

Валюта	01.01.2021	01.01.2022	01.04.2022	01.07.2022	01.10.2022	01.01.2023	01.04.2022
Дол.США	28,2746	27,2782	29,2549*	29,2549*	36,5686*	36,5686*	36,5686*
Євро	34,7396	30,9226	32,4773	30,4017	35,5611	38,9510	39,7811

\*Починаючи з 24.02.2022 року офіційний курс гривні щодо долара США було зафіксовано НБУ на рівні 29,2549 грн. за 1 дол. США. Наступна зміна офіційного курсу НБУ відбулась 21.07.2022 року, коли НБУ змінив та зафіксував курс національної валюти щодо долару США на рівні 36,5686 грн. за 1 дол. США.

Відповідно до пояснень НБУ, починаючи з початку воєнної агресії, заходи НБУ в монетарній площині передусім спрямовувалися на забезпечення безперебійного функціонування банківської системи та платежів в економіці. Фіксація обмінного курсу забезпечувалася валютними обмеженнями для зниження попиту на валюту та інтервенціями з продажу валюти Національним банком для закриття залишкового дефіциту валюти на міжбанківському ринку. Водночас, відбувається поступова адаптація економіки України та заміщення психологічного шоку економічною логікою ухвалення рішень бізнесом та населенням. За очікуваннями НБУ за відсутності належної винагороди за утримання гривневих активів посилилися загрози доларизації економіки та відповідної втрати ресурсу фінансовою системою. Девальваційні очікування громадян і бізнесу є нестійкими і чутливими до розвитку воєнної ситуації, зокрема до оперативних змін на фронті, та інших ситуативних факторів.

За підсумками 2022 року НБУ оцінює обсяг операцій клієнтів банків з безготівковою іноземною валютою таким чином: продаж - 12 224,7 млн. дол. США в еквіваленті; купівля - 11 215,2 млн. дол. США в еквіваленті, що в свою чергу на 40% і 48 %, відповідно, менше за показники 2021 року (продаж - 20 297,77 млн. дол. США в еквіваленті, купівля – 21 512,49 млн. дол. США в еквіваленті). При цьому відхилення в обсягах операцій клієнтів банків з безготівковою іноземною валютою в 2022 році та 2021 році не таке суттєве:

- у 2022 році продаж – 85 573,8 млн. дол. США в еквіваленті; у 2021 році продаж – 94 951,91 млн. дол. США в еквіваленті, тобто зменшення обсягу операцій на 10%;
- У 2022 році купівля - 92 459,7 млн. дол. США в еквіваленті; у 2021 році купівля – 96 107,49 млн. дол. США в еквіваленті, тобто зменшення обсягу операцій на 4 %.

Ще одним фактором, який суттєво впливає на результати роботи банків, є зміна облікової ставки НБУ:

	на 01.01.2021	на 01.04.2021	на 01.07.2021	на 01.10.2021	на 01.01.2022	з 21.01.2022	з 03.06.2022
Облікова ставка НБУ	6,0%	6,5%	7,5%	8,5%	9,0%	10,0%	25,0%

В 2019 році завдяки уповільненню інфляції НБУ розпочав цикл зниження облікової ставки з 18,0% на 01 січня 2019 року до 13,5% на кінець року. В 2020 році тенденція продовжилась: протягом першого півріччя 2020 року НБУ знижував облікову ставку чотири рази, сукупно на 7,5 п.п. до історично низького рівня у 6% річних. У відповідь на пришвидшення темпів інфляції (10,7% річних у 2021 році) вище індикативних значень +/-5%, НБУ протягом 2021 року підвищував облікову ставку НБУ. Відповідно до пояснень НБУ, на початку повномасштабної агресії росії, НБУ вирішив утриматися від ухвалення рішень щодо облікової ставки. В умовах значного психологічного шоку, спричиненого війною, зміна облікової ставки мала б незначні шанси слугувати фактором стабілізації очікувань та стимулом для утримання гривневих активів, зокрема для підтримки фіксації обмінного курсу. Водночас після введення воєнного стану запроваджені урядом адміністративні заходи щодо обмеження цін та заходи Національного банку (зокрема фіксація обмінного курсу гривні та обмеження його коливань на міжбанківському ринку, що насамперед відображалося на цінах товарів і послуг критичного імпорту) дещо стримували інфляцію. Однак у квітні 2022 року інфляція прискорилася до 16,4% у річному вимірі, у тому числі базова інфляція – до 13% р/р. Для запобігання подальшому погіршенню інфляційних очікувань та доларизації економіки НБУ вирішив повернутися до активної процентної політики і підвищити облікову ставку одразу на 15 п. п. до 25% річних з 03.06.2022 року, що сприяло стабілізації очікувань та стримуванню інфляції. Зростання споживчих цін гальмували й такі заходи Уряду, як мораторій на підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги для населення та зниження окремих податків (зокрема ПДВ на пальне). У грудні 2022 року споживча інфляція в річному вимірі становила 26,6%. НБУ вважає, що попри війну, інфляційні процеси в Україні залишаються контролюваними, і прогнозує помірне сповільнення інфляції у 2023 році. Цьому повинна сприяти послідовна економічна політика за підтримки міжнародних партнерів та сповільнення світової інфляції. Водночас, очікується, що споживча інфляція в Україні і надалі буде високою. Крім того, ризики для інфляційних процесів та погіршення очікувань залишаються значними, зокрема через можливі загострення на фронті, а також теракти з боку росії та спричинений ними дефіцит електроенергії.

Упродовж дії воєнного стану Міністерство фінансів України підвищувало ставки за низкою гривневих ОВДП (максимальна ставка становить 19,5% річних), а також за доларовими ОВДП (максимальна ставка – 4,5% річних) та за військовими облігаціями, номінованими в євро (максимальна ставка – 3% річних). Таким чином, від початку повномасштабної війни і до 31 грудня 2022 року уряд України залучив від розміщення ОВДП на аукціонах 152 390,6 млн. грн., 1 929,0 млн. дол. США та 977,3 млн. євро. На погашення за внутрішніми борговими цінними паперами за аналогічний період спрямовано 213 337,7 млн грн, 2 793,3 млн. дол США та 662,6 млн. євро. Про це свідчать дані депозитарію НБУ.

Із квітня 2021 року почав діяти коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), що, за очікуваннями НБУ, спонукатиме банки знизити розриви у строковості активів та зобов'язань. Його початкове мінімальне значення встановлено на рівні 80% і поступово буде збільшене до 100% до квітня 2022 року. З 1 жовтня пруденційний норматив – коефіцієнт чистого стабільного фінансування або NSFR для банків становить 90%. АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» дотримується встановленого мінімального значення коефіцієнту чистого стабільного фінансування (NSFR):

	на 01.04.2021	на 01.07.2021	на 01.10.2021	на 01.01.2022	на 01.06.2022	на 01.01.2023	на 01.04.2023
Коефіцієнт чистого стабільного фінансування за всіма валютами (NSFR <sub>Bb</sub> )	122,8%	127,9%	127,4%	146,4%	121,5%	120,06 %	102,36

З 11 січня 2023 року НБУ підвищив на 5 п. п. нормативи обов'язкового резервування за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках для посилення монетарної трансмісії. Так, з 0% до 5% збільшився норматив формування банками обов'язкових резервів у національній валюті, а саме:

- за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках юридичних і фізичних осіб;
- за коштами вкладів і коштами на поточних рахунках інших банків-нерезидентів, а також кредитами, отриманими від міжнародних (крім фінансових) та інших організацій-нерезидентів.

З 10% до 15% підвищився норматив формування банками обов'язкових резервів у іноземній валюті, а саме:

- за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках юридичних і фізичних осіб;
- за коштами вкладів і коштами на поточних рахунках інших банків-нерезидентів, а також кредитами, отриманими від міжнародних (крім фінансових) та інших організацій-нерезидентів.

З 11 лютого 2023 року додатково підвищився на 5 п. п. нормативи обов'язкового резервування за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках. Так, з 5% до 10% за коштами у національній валюті та з 15% до 20% за коштами в іноземній валюті зросли нормативи формування банками обов'язкових резервів:

- за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках юридичних і фізичних осіб;
- за коштами вкладів і коштами на поточних рахунках інших банків-нерезидентів та кредитами, отриманими від міжнародних (крім фінансових) та інших організацій.

З 11 березня 2023 року нормативи формування банками обов'язкових резервів за коштами на вимогу та коштами на поточних рахунках фізичних осіб додатково підвищилися на 10 п. п.: 20% в національній валюті, 30% в іноземній валюті. Починаючи з 11 травня 2023 року такий самий норматив формування обов'язкових резервів застосовується також до строкових коштів і вкладів (депозитів) фізичних осіб з початковим строком погашення до 92-х календарних днів (включно).

Натомість за строковими коштами на рахунках юридичних осіб та строковими коштами і вкладами (депозитами) фізичних осіб з початковим строком погашення, що становить 93 календарні дні та більше норматив обов'язкового резервування не змінюється та в національній валюті залишається на рівні 0%, а в іноземній – на рівні 10%.

У банків є можливість покривати до 50% від обсягу обов'язкових резервів за рахунок бенчмарк-ОВДП, які затверджуються окремим рішенням Національного банку.

За поясненням НБУ підвищення вимог до обов'язкового резервування насамперед спрямоване на посилення процентного каналу монетарної трансмісії шляхом управління структурним профіцитом ліквідності в банківській системі й загалом на послаблення інфляційного тиску. Крім того, НБУ очікує, що це сприятиме зростанню обсягів строкових залучень банків за одночасного збереження ролі обов'язкового резервування у стимулуванні дедоларизації економіки України. З огляду на значні обсяги надлишкової ліквідності в банківській системі відповідний крок, не повинен знизити кредитної спроможності банків та не загрожуватиме стабільності фінансової системи.

Додатково до зміни вимог щодо обов'язкового резервування Правління Національного банку вирішило скоригувати операційний дизайн монетарної політики також шляхом:

- запровадження тримісячного депозитного сертифіката (ДС) під фіксовану ставку на рівні облікової ставки. Можливості банків розміщувати кошти в таких ДС залежатимуть від обсягів сформованих ними портфелів гривневих депозитів населення з початковим терміном розміщення від трьох місяців, а також від успішності нарощення таких портфелів. Проведення першого кількісного тендера з розміщення ДС строком до трьох місяців заплановане на 7 квітня 2023 року. Детальні параметри участі банків у зазначеному тендери будуть оголошені банкам до 6 квітня 2023 року. Національний банк планує використовувати цей інструмент щонайменше протягом року;
- зниження ставки за депозитним сертифікатом овернайт до 20%.

НБУ очікує, що запроваджені заходи посилють ринкові стимули для залучення банками строкових депозитів населення у гривні, що має знизити ризики для валютного ринку та міжнародних резервів на етапі пом'якшення валютних обмежень. Очікується, що вони сприятимуть:

- подальшому зростанню процентних ставок за строковими депозитами, а відповідно – посиленню захисту гривневих заощаджень громадян від інфляційного знецінення;
- розвитку культури заощаджень у гривні;
- пожвавленню активності банків на міжбанківському ринку;
- посиленню статусу облікової ставки як дієвого інструменту, який має значний вплив на стан грошово-кредитного ринку та бізнес-поведінку економічних агентів.

Загалом за оцінками Національного банку банківська система залишалася високоліквідною від початку повномасштабної війни, а за окремими показниками ліквідність сягнула рекордних рівнів. Окрім збереження довіри вкладників до банків, цьому сприяють регулярні та значні надходження державних виплат на банківські рахунки населення.

Сприяла збереженню довіри до банків і неперервність платежів та роботи роздрібної мережі, навіть попри перебої в постачанні електроенергії. Банки вже розробили та реалізують заходи, що дадуть змогу зберегти неперервність роботи навіть в умовах тривалих блекаутів. АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» долучився до об'єднаної мережі банків України POWER BANKING, яка створена за ініціативи НБУ. 14 визначених відділень Банку, які входять до мережі POWER BANKING, працюють навіть під час тривалої відсутності електроенергії та надають послуги клієнтам.

#### **4. Результати діяльності, ключові показники діяльності та перспективи подальшого розвитку**

##### *Результати діяльності Банку в 2022 році*

В умовах активної військової агресії російської федерації на території України та воєнного стану, введеного відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 “Про введення воєнного стану в Україні”, затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року №2102-IX АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» продовжує свою діяльність і в повній мірі виконує свої зобов'язання перед клієнтами та постачальниками. Банк дотримується вимог та обмежень, встановлених регулятором. Крім масштабного військового вторгнення росії на територію України та бойових дій, що тривають, до зовнішніх факторів, які найбільше вплинули на результати діяльності Банку, слід віднести девальвацію національної валюти проти світових валют протягом року та зростання облікової ставки з 9,0% річних на 01 січня 2022 року до 25,0% річних починаючи з 03 червня 2022 року (6,0% річних станом на 01 січня 2021 року). Крім того слід відмітити, що рік Банк почав в умовах світової пандемії коронавірусу, зниженої ділової активності клієнтів через обмежувальні заходи, які приймали урядові органи для протидії пандемії, та прискорення світової інфляції, а також різкого зростання цін на енергоносії починаючи з 4 кварталу 2021 року.

Станом на 01 січня 2023 року власний капітал Банку складає 1 031,5 млн. грн., у тому числі статутний капітал – 856,6 млн. грн., а загальний обсяг активів Банку – 4 225,8 млн. грн. Фінансовий результат звітного періоду – чистий збиток в сумі (-)239,4 млн. грн. При цьому операційний збиток склав (-)14,1 млн. грн., а відрахування в резерви – 225,6 млн. грн.

Станом на 01 січня 2022 року Банк за розміром активів займає 36 місце<sup>2</sup> серед 67 банку України, а за розміром капіталу – 23 місце<sup>3</sup>.

Поряд з фінансовими показниками досягнення Банку за 2022 рік такі:

Банк протягом багатьох років є уповноваженим банком з виплати пенсій, а також отримав право відкривати рахунки для виплати пенсій і військовослужбовцям.

Січень 2022 року – АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» увійшов до переліку банків, які мають право делегувати експерта до складу Контактної групи грошового та валютного ринків. Банк долучився до Державної програми «Доступна іпотека 7%», що реалізується Урядом України за ініціативи Президента України.

Серпень 2022 року – АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» долучився до благодійної акції «Смілива гривня». Банк підключено до Системи BankID НБУ.

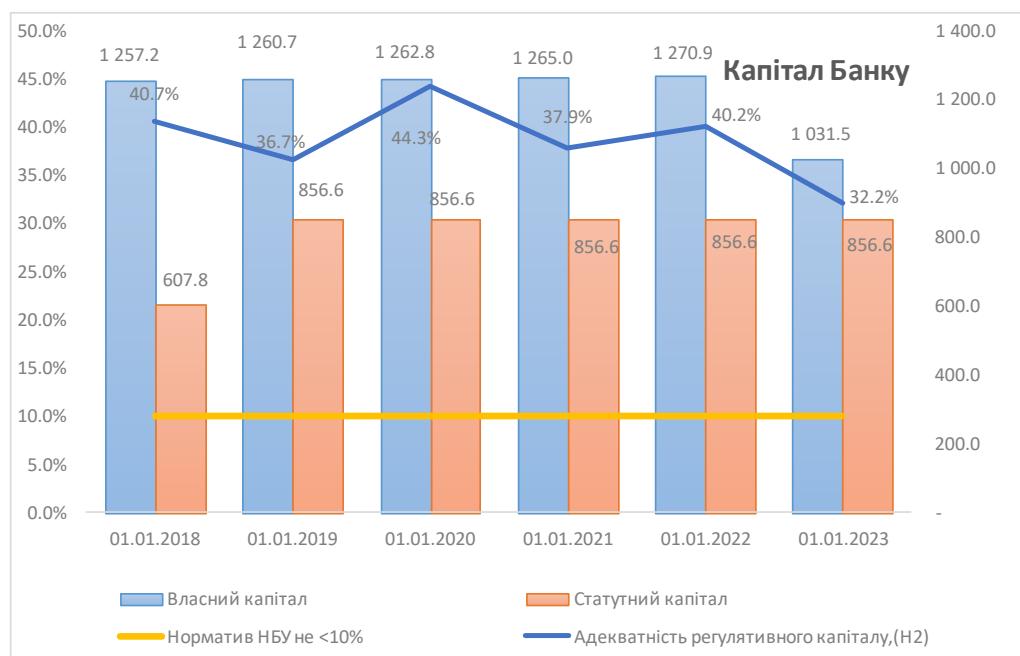
Листопад 2022 року – запуск нової платіжної карти «Патріот» з «Кешбек» 0,25% та 10 % платою на залишок коштів по рахунку. Банком запроваджено систему швидкого обслуговування клієнтів з використанням Темпокаси TCS-108 (відділення №1 АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у м. Лебедин). Незалежним рейтинговим агентством «Кредит-Рейтинг» підтверджено довгостроковий кредитний рейтинг АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за Національною рейтинговою шкалою на рівні uaAA з прогнозом «Негативний», що є прийнятним в умовах військової агресії.

Грудень 2022 року – відзнака «Стійкості» від Mastercard.

#### *Фінансові показники Банку в 2022 році*

Станом на 01 січня 2023 року **власний капітал** Банку зменшився в порівнянні з минулим роком і склав 1 031,5 млн. грн. (1 270,9 млн. грн. на 01 січня 2022 року). Зменшення капіталу станом на 01 січня 2023 року у порівнянні з 01 січня 2022 року відбулося за рахунок збитку, понесеного в 2022 році у сумі (-)239,4 млн. грн. Протягом року Банком сформовано резерви під активні операції на загальну суму 225,6 млн. грн. (16,9 млн. грн. за 2021 рік). Збільшення відрахувань до резервів пов’язано із початком воєнних дій на території України.

Динаміка капіталу Банку за 2018-2022 роки представлена таким чином:



<sup>2</sup> Рейтинг українських банків по активам за даними НБУ за IV квартал 2022 року

<sup>3</sup> Рейтинг українських банків по показнику власний капітал за даними НБУ за IV квартал 2022 року

НБУ вимагає підтримувати показник достатності капіталу на рівні 10% від активів, зважених за рівнем ризику. Станом на 01 січня 2023 року Банк дотримувався показника достатності капіталу та вимог щодо обсягу регулятивного капіталу.

**Зобов'язання Банку** на кінець року становили 3 194,3 млн. грн. (зменшення на 1 333,9 млн. грн. або 29,5% в порівнянні з 01 січня 2022 року, що представлено, в основному, кредитами, отриманими від НБУ шляхом рефінансування). Внаслідок погашення кредитів НБУ, залучених на умовах рефінансування, частка коштів, залучених в НБУ, зменшилася з 42% станом на 01 січня 2022 року до 28% станом на 01 січня 2023 року. Залишки залучених коштів НБУ на 01 січня 2023 року склали 900,1 млн. грн. проти 1 907,0 млн. грн. станом на 01 січня 2022 року). Загалом за 2022 рік Банком повернуто Національному банку України 5 373,9 млн. грн., які було залучено шляхом рефінансування під заставу ОВДП, та отримано від НБУ 4 367,0 млн. грн. кредитів, залучених шляхом рефінансування під заставу ОВДП.

Станом на 01 січня 2023 року у структурі зобов'язань Банку переважають кошти, залучені від фізичних осіб станом на 01 січня 2023 року (40% в порівнянні з 31% на 01 січня 2022 року). Залишок станом на 01 січня 2023 року складає 1 287,6 млн. грн. (1 406,7 млн. грн. на 01 січня 2022 року). Не зважаючи на широкомасштабну військову агресію росії проти України та бойові дії, що тривають, Банк зумів уникнути суттєвого відтоку коштів фізичних осіб та зберегти достатній рівень власної ліквідності. Викликом було зменшення залишків коштів фізичних осіб у травні 2022 року, коли населення пережило перший шок від початку широкомасштабного вторгнення російської федерації та почало адаптуватись до нових життєвих обставин та використовувати заощадження в т.ч. як наслідок переміщення закордон. Так у травні порівняно з січнем середні залишки у національній валюті зменшилися на 413,7 млн. грн., у дол. США - на 9,3 млн. дол. США, у євро - на 2,2 млн. євро. У відповідь на загрози, Банком було запроваджено нові продукти з плаваючою ставкою:

- У червні 2022 року впроваджено депозит «Національна перспектива» під плаваочу ставку, яка залежить від ставки по депозитним сертифікатам НБУ «овернайт» та автоматично змінюється під час зміни такої ставки. Розрахунок дохідності наступний: процент дохідності за депозитними сертифікатами НБУ «овернайт» – 3% (станом на 01 січня 2023 рік залишки складали - 116 млн. грн.);
- У липні 2022 року завершено впровадження депозиту «Актуальний», також під плаваочу ставку, яка залежить від облікової ставки НБУ та автоматично змінюється під час зміни такої ставки. Розрахунок дохідності наступний: облікова ставка НБУ \* 0,65 (для депозитів строком на рік) та облікова ставка НБУ \* 0,60 (для депозитів строком на 18 місяців);
- В листопаді 2022 року впроваджено тарифний пакет «Патріот» для поточних рахунків фізичних осіб з використанням пластикових карток. Цей пакет надає можливість отримувати кеш-бек у розмірі 0,25% від суми проведених операцій в торгово-сервісній мережі та в Інтернеті. Плата на залишки на картковому рахунку складає 10% річних.

Також з урахуванням ринкової ситуації, що змінилась значною мірою після підвищення облікової ставки НБУ до 25% річних, з червня 2022 року Банк підвищував ставки за існуючими вкладами фізичних осіб у національній валюті:

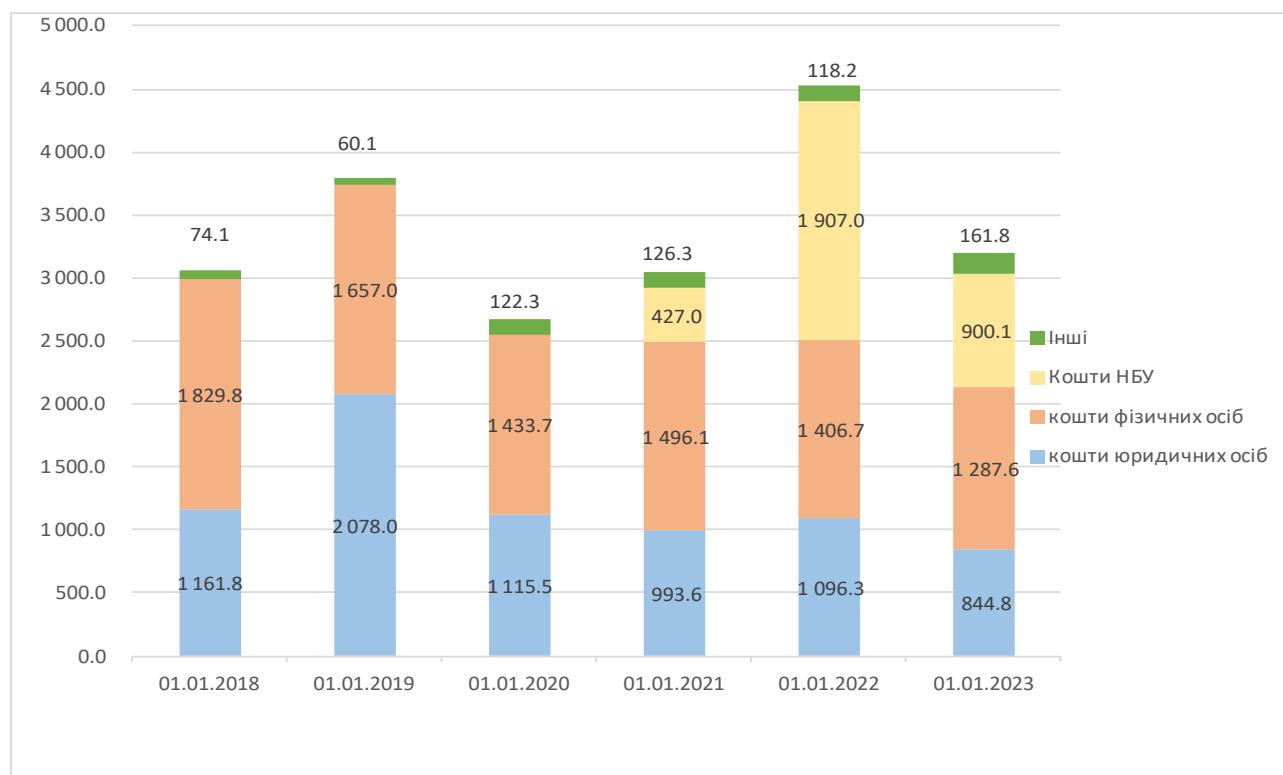
- за вкладами за програмою «Стандарт» зростання на 4,0-7,0% річних в залежності від строку (мінімум 14,0% річних для депозитів строком 1 місяць та 13 місяців, максимум 15,0% річних для депозитів строком 6 місяців);
- за вкладами за програмою «Доходний» зростання на 3,75%-7,0% річних в залежності від строку (мінімум 13,5% річних для депозитів строком 13 місяців, максимум 14,5% річних для депозитів строком 6 місяців);
- за програмою «Скарбничка» зростання на 0,75%-1,25 % в залежності від строку (мінімум 9,0% річних для депозитів строком 6 місяців, максимум 10,0% річних для депозитів строком 9 та 13 місяців);
- за програмою «Гаманець» зростання на 3,0% річних до 9,0 річних для депозитів строком 6 місяців.

Співвідношення строкових та поточних коштів фізичних осіб станом на 01 січня 2023 року складало 57,5% поточні та карткові рахунки та, відповідно, 42,5% строкові вкладення (проти 50,7% поточні та карткові рахунки та 49,3% строкові вкладення на 01 січня 2022 року). Банк продовжує працювати над підвищенням привабливості строкових ресурсів для фізичних осіб в порівнянні з поточними рахунками та вкладами на вимогу. Зокрема, з 13 квітня 2023 року за продуктом «Нова національна перспектива» Банк залучає кошти в національній валюті строком на 95 днів під плаваочу ставку, яка залежить від ставки по депозитним

сертифікатам НБУ строком на 91 день та автоматично змінюється під час зміни такої ставки. Розрахунок дохідності наступний: процент дохідності за депозитними сертифікатами НБУ строком на 91 день – 5%.

На 01 січня 2023 року загальна сума коштів юридичних осіб склала 844,0 млн. грн. в порівнянні з 1 096,3 млн. грн. на початок року (26% в структурі зобов'язань в порівнянні з 24% станом на 01 січня 2022 року). Середні залишки коштів юридичних осіб склали 913,1 млн. грн. у 2022 році (1 046,4 млн. грн. у 2021 році). Зважаючи на зовнішньоекономічні умови, пов'язані з воєнним станом, скорочення коштів юридичних осіб є пояснюваним. Банк уважно відслідковує усі відтоки коштів клієнтів та активно працює зі своїми корпоративними клієнтами щодо причин відтоку, а також задля утримання та залучення коштів, в т.ч. Банк пропонує клієнтам індивідуальні умови залучення коштів.

Динаміка зобов'язань Банку в 2018-2022 роках представлена таким чином:



Станом на 01 квітня 2023 року кредит НБУ, залучений на умовах рефінансування, достроково та повною мірою погашено Банком за рахунок коштів, виручених від продажу необтяжених ОВДП.

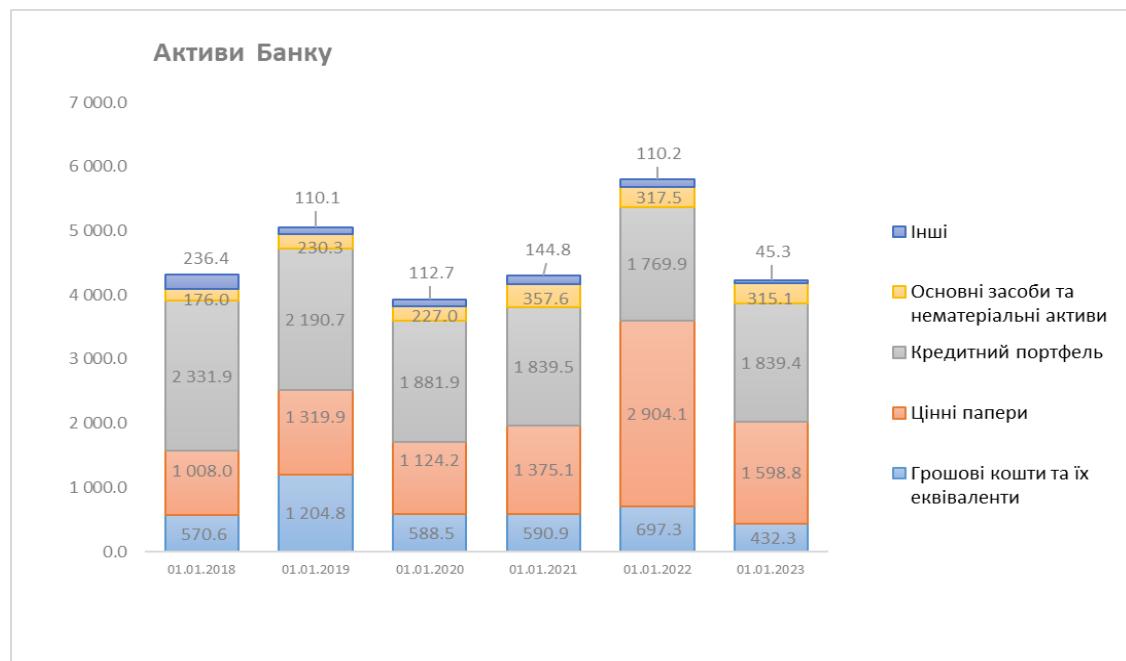
Станом на 01 січня 2023 року **активи Банку** склали 4 225,8 млн. грн. в порівнянні з 5 799,1 млн. грн. на початок року. Сума процентних активів зменшилася на 26% або 1 309,0 млн. грн. до 3 851,3 млн. грн.<sup>4</sup> станом на 01 січня 2023 року, в основному за рахунок погашення ОВДП. Зважаючи на різке зростання вартості кредитів НБУ, залучених на умовах рефінансування, внаслідок підвищення облікової ставки НБУ, при якому дохідність портфелю ОВДП залишилась фіксованою, Банком прийнято рішення щодо першочергового погашення кредитів НБУ за рахунок коштів, виручених від погашення ОВДП. Вільні ресурси Банк натомість почав вкладати у значно більш ліквідні нічні депозитні сертифікати НБУ, ставка за якими складала 23% річних.

Загалом протягом року частка цінних паперів (ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) в структурі активів суттєво зменшилась на 12 п. п. з 50% на початок року, а обсяг - з 2 904,1 млн. грн. на початок року до 1 598,8 млн. грн. на 01 січня 2023 року. У 2023 році Банком також приймалися рішення щодо часткового продажу портфелю ОВДП з метою дострокового погашення кредиту НБУ, залученого на умовах рефінансування, внаслідок чого частка портфелю цінних паперів станом на 01 квітня 2023 року складала 14%. Починаючи з 07 квітня 2023 року Банк також має можливість вкладати у тримісячні депозитні сертифікати

<sup>4</sup> Для даного звіту сума процентних активів порахована як сума поточних рахунків в інших кредитних установах, коштів в кредитних установах, кредитів клієнтам та цінних паперів і включає в тому числі нараховані доходи по даним інструментам та відповідні резерви.

НБУ, доходність по яких складає 25% річних. Станом на 24 квітня 2023 року в тримісячні депозитні сертифікати НБУ Банком вкладено 240 млн. грн.

Динаміка активів Банку в 2018-2022 роках представлена таким чином:



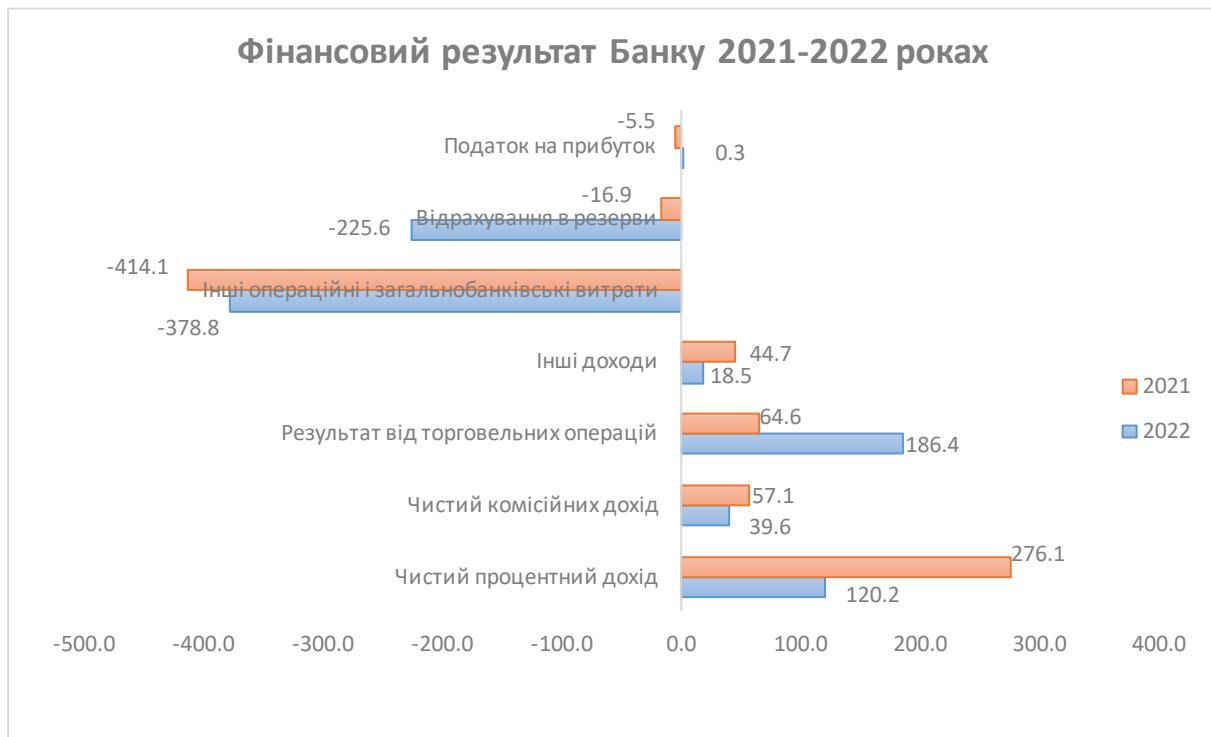
Найбільшу частку в структурі активів займають кредитний портфель, наданий клієнтам Банку - 44%. Протягом року частка кредитного портфелю<sup>5</sup> в структурі активів збільшилась на 13 п. п. з 31% на початок року. На 01 січня 2023 року загальна сума по кредитному портфелю склала 1 857,6 млн. грн. в порівнянні з 1 769,7 млн. грн. на початок року. При цьому кредитний портфель юридичних осіб збільшився на 90,8 млн. грн. або 5,2% до 1 828,7 млн. грн., а кредитний портфель фізичних осіб зменшився на 3,1 млн. грн. або 9,6% до 28,9 млн. грн. В лютому 2023 року кредит юридичної особи в доларах США було частково погашено за рахунок залогу, який відображене на балансі станом на 01.04.2023 року як необоротний актив, що утримується з метою продажу, у сумі 814,2 млн. грн. Внаслідок цієї операції частка кредитного портфелю в структурі активів знизилась до 34% станом на 01 квітня 2023 року.

Частка грошових коштів та їх еквівалентів зменшилася з 12% на 01 січня 2022 року до 10% на кінець року за рахунок скорочення залишків готівкових коштів в касах відділень та банкоматах: протягом 2022 року закрито 2 відділення, ще за 7 відділеннями діяльність припинено у зв'язку з активізацією бойових дій та підвищеним рівнем небезпеки для працівників. Станом на 01 січня 2023 року сума готівкових коштів і залишків на коррахунках НБУ та інших банків склала 432,3 млн. грн. в порівнянні з 697,3 млн. грн. на початок року.

**Фінансовий результат Банку** за 2022 рік - чистий збиток у сумі (-)239,4 млн. грн. (за 2021 рік отримано прибуток у сумі 5,9 млн. грн.). Збитковий результат Банку загалом та погіршення окремих показників Банку за 2022 рік зумовлено різким погіршенням економічної ситуації у країні через військове вторгнення російської федерації на територію України. Починаючи з лютого 2022 року Банк змушений формувати суттєві резерви під активні операції. Крім того значно збільшилися суми знецінених процентних доходів та було визнано знецінення основних засобів, які знаходяться в тимчасово-окупованих територіях та у зонах ведення активних бойових дій. Загалом протягом року Банком сформовано резерви під активні операції на загальну суму 225,6 млн. грн. (16,9 млн. грн. за 2021 рік). Збільшення відрахувань до резервів пов'язано із початком воєнних дій на території України. Натомість за 1 квартал 2023 року чистий прибуток Банку склав 113,5 млн. грн., що значною мірою є наслідком реалізації у 1 кварталі 2023 року раніше сформованих резервів на загальну суму 174,2 млн. грн.

<sup>5</sup> Станом на 01 січня 2020 року Банк здійснив перекласифікацію гарантійних депозитів під операції Visa та Mastercard зі статті «Кредитний портфель» у статтю «Інші активи». Для цілей даного звіту внесено відповідні зміни на 01 січня 2020 року (у сумі 37,3 млн. грн.) та на 01 січня 2019 року (у сумі 37,8 млн. грн.). Дані на попередні дати надано без урахування перекласифікації.

Структура фінансового результату за 2022 та 2021 роки представлена у діаграмі нижче:



Загалом за 2022 рік Банк отримав (-)14,1 млн. грн. операційного збитку (за 2021 рік отримано прибуток 28,4 млн. грн.). Основними складовими операційного доходу Банку є чистий процентний дохід, який за результатами 2022 року склав 120,2 млн. грн. (276,1 млн. грн. за 2021 рік) та чистий комісійний дохід, якого було отримано 39,6 млн. грн. (57,1 млн. грн. за 2021 рік). Результат від торговельних операцій у 2022 році склав 186,4 млн. грн. проти 64,6 млн. грн. у 2021 році. Інші доходів склали 18,5 млн. грн. проти 44,7 млн. грн. у 2021 році. Банк зумів суттєво зменшити суму інших операційних та загальнобанківських витрат, які у 2022 році склали 378,8 млн. грн. проти 414,1 млн. грн. у 2021 році.

Зменшення чистого процентного доходу за звітний період відбулося перш за все за рахунок суттєвого здорожчання коштів, залучених у НБУ на умовах рефінансування внаслідок підвищення облікової ставки НБУ. Також у зв'язку з несплатою клієнтами Банку процентів за користування кредитами у 2022 році, в балансі зменшено процентний дохід – визнано знецінення процентного доходу, згідно з вимогами МСФЗ 9 у сумі (-)11,1 млн. грн. У той час, як за підсумками 2021 року було відновлено відсотковий дохід на суму 12,7 млн. грн. Після фактичної сплати процентів клієнтами, процентний дохід буде відновлено на балансі на відповідні суми.

Чистий комісійний дохід у порівнянні з 2021 роком зменшився на 30,6% або 17,5 млн. грн. до 39,6 млн. грн. Основними причинами є зменшення обсягів операцій з купівлі/продажу готівки з банками, обсягів купівлі/продажу безготівкової валюти на міжбанківському валютному ринку, обсягів видачі готівкових коштів клієнтам Банку, що повною мірою зумовлене наслідками ведення бойових дій на території України.

У 2022 році отримано інших доходів у сумі 18,5 млн. грн. (44,7 млн. грн. у 2021 році), у тому числі 0,4 млн. грн. доходи від модифікації фінансових активів/фінансових зобов'язань та від припинення визнання фінансових активів/фінансових зобов'язань (на 3,1 млн. менше, ніж у 2021 році). Від повернення списаних активів отримано дохід у сумі 0,8 млн. грн. (10,5 млн. грн. у 2021 році). Також отримано дохід від оперативного лізингу нерухомості в розмірі 5,3 млн. грн. (11,1 млн. грн. у 2021 році). Зменшення доходу від операційного лізингу нерухомості повною мірою зумовлене погіршенням економічної ситуації внаслідок воєнної агресії російської федерації на території України.

У складі інших операційних та загальнобанківських витрат визнано знецінення основних засобів (збиток від зменшення корисності), які знаходяться в тимчасово-окупованих територіях та у зонах ведення активних

бойових дій, на загальну суму 39,8 млн. грн. (у 2021 року було визнано збиток від зменшення корисності у сумі 1,8 млн. грн.).

У складі інших операційних та загальномаркетингових витрат визнано витрати від модифікації фінансових активів/фінансових зобов'язань, від припинення визнання фінансових активів/зобов'язань на загальну суму 0,9 млн. грн. (4,0 млн. грн. за 2021 рік) та витрати під час первісного визнання фінансових активів/зобов'язань на суму 12,5 млн. грн. (21,2 млн. грн. за 2022 рік).

У відповідь на суттєве погіршення економічної ситуації як наслідок широкомасштабної агресії російської федерації протягом 2022 року Банк провів низку заходів задля скорочення витрат. Загальна сума інших операційних та загальномаркетингових витрат у 2022 році склала 378,7 млн. грн. проти 414,1 млн. грн. у 2021 році, що представлено значною мірою зниженням витрат на утримання персоналу (160,6 млн. грн. у 2022 році проти 194,8 млн. грн. у 2021 році). Останнє досягнуто за рахунок скорочення преміальних виплат, скорочення кількості персоналу<sup>6</sup>, переведення працівників на роботу на неповний робочий час, тощо.

При цьому Банк витратив на благодійну діяльність у 2022 році 9,8 млн. грн. (1,9 млн. грн. у 2021 році). Витрати на спонсорство та благодійність зросли у тому числі у результаті надання допомоги ЗСУ та особам, які постраждали унаслідок військової агресії росії, та представлени такими:

- на потреби ЗСУ у березні 2022 року надано допомогу в сумі 5,0 млн. грн.;
- продукти харчування, медичні товари та інші товари першої необхідності в загальній сумі 1,2 млн. грн. (з яких 1,1 млн. грн. у березні 2022 року);
- на потреби ЗСУ та поліції в квітні 2022 року в сумі 0,5 млн. грн.;
- інша благодійна допомога 3,1 млн. грн.

Внаслідок початку бойових дій відрахування в резерви під активні операції у 2022 році суттєво зросли та склали 225,6 млн. грн. (16,9 млн. грн. за 2021 рік), зокрема:

- під заборгованість за кредитами клієнтам сформовано резерви на загальну суму 198,3 млн. грн. (у 2021 році розформовано резерви за кредитами на загальну суму (-)17,7 млн. грн.);  
- під операціям з банками сформовано резерви на загальну суму 36,5 млн. грн. – по операціях в російських рублях та з банками в підсанкційному списку (у 2021 році резерви не формувались).

Протягом 2022 року відкориговано витрати з податку на прибуток в сумі 0,3 млн. грн. (у 2021 році було нараховано 5,5 млн. грн. податку на прибутку).

Протягом 2022 року Банк вклав у покупку та впровадження нового програмного забезпечення 7,3 млн. грн. (з яких 7,2 млн. грн. – капітальні вкладення, з яких у січні-лютому 2022 року 3,6 млн. грн.) Стратегією Банку<sup>7</sup> на покупку та впровадження нового програмного забезпечення у 2022 році було передбачено 9,5 млн. грн. При цьому витрати на супровід наявного програмного забезпечення склали 16,5 млн. грн. (15,9 млн. грн. у 2021 році).

<sup>6</sup> За рік штатна кількість працівників банку скоротилася з 529 до 437 осіб на 01.01.2023 (у 2021 році: з 603 осіб до 529 осіб; у 2020 році - з 764 осіб на 01 січня 2020 року до 603 осіб).

<sup>7</sup> Стратегія Банку на 2021-2024 роки, затверджена Наглядовою радою 30.11.2021 року.

*Виконання цільових стратегічних показників за 2022 рік та планові показники на 2023 рік*

ПОКАЗНИКИ	Бізнес модель (SREP) на 01.01.2022	Бізнес модель (SREP) на 01.01.2023	Факт на 01.01.2023	Бізнес модель (SREP) на 01.01.2024
Чисті активи, млн. грн.	5 596.1	6 062.7	4 225.8	4 213.8
Власний капітал, млн. грн.	1 267.8	1 271.1	1 031.5	1 144.9
Чистий прибуток, млн. грн.	2.8	3.2	-239.4	113.4
<b>Прибутковість активів (ROA), %</b>	<b>0.1%</b>	<b>0.1%</b>	<b>-5.5%</b>	<b>2.7%</b>
<b>Прибутковість власного капіталу (ROE), %</b>	<b>0.2%</b>	<b>0.3%</b>	<b>-20.7%</b>	<b>9.8%</b>
<b>Прибутковість акціонерного капіталу, %</b>	<b>0.3%</b>	<b>0.4%</b>	<b>-27.9%</b>	<b>13.2%</b>
Операційні доходи, млн. грн.	436.1	458.1	758.3	544.4
Операційні витрати, млн. грн.	407.7	393.3	772.4	624.9
<b>Операційний прибуток, млн. грн.</b>	<b>28.5</b>	<b>64.8</b>	<b>-14.1</b>	<b>-80.5</b>
<b>Коефіцієнт ефективності роботи Банку, %</b>	<b>107.0%</b>	<b>116.5%</b>	<b>98.2%</b>	<b>87.1%</b>
Дохідність процентних активів, %	11.6%	18.3%	10.0%	11.0%
Вартість ресурсів, %	4.7%	5.6%	11.8%	6.3%
<b>Чиста процентна маржа, %</b>	<b>7.7%</b>	<b>10.2%</b>	<b>2.5%</b>	<b>4.3%</b>
<b>СПРЕД, %</b>	<b>6.9%</b>	<b>12.8%</b>	<b>0.5%</b>	<b>4.6%</b>

Слід зазначити, що Стратегія Банку на 2021-2024 роки не передбачала таких суттєвих змін зовнішнього середовища, як активні бойові дії та введення воєнного стану на території України, і вимагала перегляду. Оновлену Стратегію Банку на 2023 рік, показники якої представлено в таблиці, було передано на затвердження Наглядової ради Банку у квітні 2023 року.

Підсумовуючи все вищесказане, в умовах воєнного стану та активних бойових дій на території України АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» продовжує свою діяльність і в повній мірі виконує свої зобов'язання перед клієнтами та постачальниками. Відділення Банку<sup>8</sup> діють у безперебійному режимі, уникаючи загроз для здоров'я, життя працівників та клієнтів. Обслуговування клієнтів здійснюється як дистанційно, так і безпосередньо у відділеннях Банку з урахуванням відповідної ситуації, яка складається на місцях. Платежі клієнтів Банк проводить без затримок та в автоматичному режимі. Вчасно здійснюється зарахування соціальних виплат, заробітної плати та пенсій. Банкомати підтримуються готівкою без обмежень. Безготівкові розрахунки працюють без обмежень. Онлайн-банкінг Industrial24 та Industrial24 для бізнесу працює в режимі 24/7. Кредитні ліміти, що діяли за картками не скасовані, строк дії карток подовжено, а також зняття готівки доступне за допомогою операції кеш-бек на касі супермаркету чи аптеки. На відділеннях клієнтам забезпечується доступ до депозитарних скриньок без обмежень. В умовах воєнної агресії АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» вживає всі необхідні заходи для збереження грошових коштів наших клієнтів, своєчасного проведення необхідних платежів і підтримання банківської системи. Незважаючи на критичне загострення подій в Україні, Банк продовжує виконувати взяті на себе зобов'язання за діючими договорами, включаючи нарахування та сплата процентів за укладеними депозитними договорами.

Керівництво Банку усвідомлює ризики, що винikли з початком воєнних дій на території України та можуть і надалі зберігатися/зростати в умовах війни. Банк запровадив низку необхідних заходів щодо збереження операційної та фінансової стійкості, підтримання ліквідності, управління кредитними та нефінансовими ризиками та підтримки капіталу, що дозволяє зберегти та продовжити діяльність Банку в умовах війни на безперервній основі.

Рівень ризиків на час складання звіту є контролюваним, основні ризики в Банку (кредитний, операційний, процентний, валютний ризик тощо) не несуть критичного характеру. Банк має достатній рівень ліквідності (значні запаси активів первинної та вторинної ліквідності, нормативи ліквідності на рівні більше 100%, що

<sup>8</sup> Станом на 01.01.2023 кількість діючих установ – 34 (призупинено 7); на 01.01.22 – 36; на 01.01.21 року – 38; на 01 січня 2020 року – 42.

відповідає «безризиковій» зоні ризику ліквідності). Для підтримки стабільності діяльності Банком вживаються заходи по диверсифікації і строковості вкладень та ресурсного забезпечення.

Щодо впливу ризиків на поточну діяльність Банку слід відзначити підвищення протягом звітного року кредитного ризику внаслідок відсутності (погрішення) можливості у частини клієнтів Банку сплачувати за своїми зобов'язаннями перед Банком, в т.ч. внаслідок припинення/призупинення господарської діяльності, знаходження на окупованій території/організації бізнесу з суб'єктами на територіях, які наразі під окупацією, розірвання бізнес-зв'язків, погрішення логістики та руйнування інфраструктури тощо. Банк уважно відслідковує погашення кредитів клієнтами, вивчає потенційні загрози для такого погашення і працює зі своїми клієнтами над варіантами погашення/реструктуризації. Рішення щодо кредитів для нових позичальників приймається на індивідуальній основі. Натомість Банк продовжує кредитування своїх клієнтів в рамках існуючих лімітів, що надає можливість відновлення операційного циклу для багатьох клієнтів, що зупинили бізнес з початком воєнних дій.

На час складання звіту, слід відзначити певне покращення платіжної дисципліни частини позичальників в частині виконання зобов'язань перед Банком.

Крім високого рівня кредитного ризику, динаміка якого в значній мірі залежатиме від подальшого перебігу воєнних дій в країні, Банк вбачає помірний вплив на діяльність в частині можливих валютних коливань, наявність підвищених процентних та інфляційних ризиків протягом 2023 року. Потенційну невизначеність для Банку, що є актуальним для всієї банківської системи та країни, складають фінансово-економічні наслідки внаслідок воєнної агресії з боку російської федерації та період /джерела протягом якого можливе припинення ведення воєнних дій та подальше відновлення економіки країни.

Головна мета Банку полягає у зростанні ринкової вартості бізнесу при збереженні високої якості обслуговування клієнтів, високої корпоративної культури, що базується на активній позиції у всіх регіонах присутності Банку.

На висококонкурентному ринку Банк обрав проактивну поведінкову модель, суть якої можливо визначити таким чином: Банк має намір використовувати нові можливості, а не реагувати на зміни, коли вони вже настутили; Банк не пасує перед змінами, а попереджає небажані тенденції при загрозі їх виникнення. Банк має намір в осяжному майбутньому дотримуватись своєї стратегії.

## **5. Ключові нефінансові ресурси, їх використання для досягнення цілей**

### *Людські ресурси та інтелектуальний капітал Банку*

Людські ресурси - це певна сукупність якостей і характеристик людини, яка характеризує його здатність до діяльності певного роду. Оскільки функціонування будь-якого підприємства засноване в тому числі й на людському факторі, то є об'ективна необхідність в регулюванні цього процесу. Управління людськими ресурсами ставить собі за мету найбільш ефективне використання праці персоналу з метою отримання максимальної економічної вигоди.

У 2022 році продовжилася робота по вдосконаленню системи управління персоналом в Банку. Комплексна система управління персоналом Банку (далі – «КСУП») визначає основні цілі, принципи, ключові напрямки і підходи до розвитку кадрового потенціалу Банку.

Загальна концепція КСУП ґрунтуюється, з одного боку, на розгляді персоналу в якості ключового фактору, що визначає ефективність використання матеріальних, фінансових, нематеріальних та інших ресурсів, наявних у розпорядженні Банку, і з іншого боку – на створенні можливостей для максимального розкриття потенціалу працівників, формування атмосфери залученості в Банку.

Метою КСУП є формування висококваліфікованого, стабільного, оптимально збалансованого колективу, який найбільш повно відповідає сучасним соціально-політичним, економічним і іншим умовам, та здатен ефективно вирішувати завдання, що поставлені перед Банком.

Основні принципи КСУП Банку:

- системний підхід до вирішення питань управління людськими ресурсами на основі аналізу та прогнозування кадрового потенціалу, взаємозв'язку всіх напрямів роботи з персоналом;
- результативність (спрямованість роботи з персоналом для досягнення результату у вигляді високого рівня продуктивності, компетентності як керівників, так і спеціалістів, надійності Банку для клієнтів);
- формалізованість (впровадження та використання розгорнутих описів бізнес-процесів в Банку, стандартів кількісних оцінок досягнень персоналу і регламентованих форм звітності);
- рівність можливостей для всіх працівників в реалізації власного потенціалу, побудови кар'єри;
- прозорість, відкритість і доступність інформації про використані принципи, методи та підходи в роботі з персоналом для всіх працівників Банку;
- взаємозалежність результатів праці працівника і рівня його заробітної плати;
- використання вітчизняного та зарубіжного досвіду реалізації кадрової політики в області банківської діяльності.

Основні задачі КСУП Банку:

- забезпечення високого рівня заличеності персоналу для досягнення стратегічних цілей Банку;
- забезпечення Банку персоналом необхідної якості і в необхідній кількості;
- вдосконалення технологій управління персоналом на основі використання новітніх досягнень науки і практики в області підбору, мотивації, навчання, оцінки та інших напрямків роботи з персоналом, сучасних інформаційних технологій і автоматизації бізнес-процесів;
- підвищення цілеспрямованості і ефективності управління персоналом за рахунок формалізації та трансформації кадрового діловодства;
- створення умов для як найповнішої реалізації працівником свого потенціалу за допомогою різних форм і методів мотивації праці, оцінки результатів діяльності, компетенцій і потенціалу, управління професійним і кар'єрним розвитком персоналу;
- створення оптимальної організаційної структури Банку за напрямками діяльності, встановлення обґрутованих норм праці для різних категорій працівників.

Протягом 2022 року управління персоналом в Банку здійснювалося як комплексний і безперервний процес на всіх основних етапах життєвого циклу працівника: при прийомі кандидата на роботу, при визначенні програм навчання, при ротації персоналу, для визначення застосування заходів матеріального і нематеріального стимулювання, а також з метою кар'єрного розвитку персоналу.

У відповідності до Положення про порядок підбору кадрів та проходження випробувального терміну працівниками в АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» ( затверджено Правлінням АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» 11.12.2006 року) здійснюється взаємодія структурних підрозділів Банку під час підбору, розстановки кадрів, а також при звільненні працівників.

Основними цілями підбору і розстановки кадрів є формування активно діючих трудових колективів на основі чіткої взаємодії і взаємозв'язку всіх його членів, їх психологічної сумісності, що забезпечують ефективне функціонування підрозділів Банку, а також створення умов для професійного зростання кожного працівника.

Основними принципами підбору та розстановки кадрів є:

- добровільність (добровільний характер участі кандидатів в процедурах підбору та розстановки кадрів);
- пріоритетність внутрішнього просування працівників Банку при дотриманні всіх інших критеріїв професійної придатності;
- дотримання законності та морально-етичних норм (неухильне дотримання законодавства України та морально-етичних норм при здійсненні заходів щодо добору і розстановки кадрів);
- конфіденційність (забезпечення доступу до персональних даних кандидатів тільки працівникам Банку, які беруть участь в процедурах підбору і розстановки кадрів).

Протягом 2022 року продовжилася робота по використанню ефективних методів підбору і оцінки персоналу при укомплектуванні вакантних посад керівників і фахівців.

У відповідності до Положення про кадровий резерв АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» ( затверджено Правлінням АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» 13.12.2018 року) кардинально змінено структуру кадрового резерву, процес формування та підготовки резерву, розроблено та впроваджено критерії включення працівника Банку до резерву.

Кадровий резерв формується на підставі результатів оцінки за компетенціями під такі рівні посад:

- I кандидати на посади Голови Правління, заступників Голови Правління, головного бухгалтера, ключових керівників Банку;
- II кандидати на посади керівників структурних підрозділів Банку;
- III кандидати на посади начальників відділень Банку.

Формування кадрового резерву базується на об'єктивній та комплексній оцінці компетенцій.

При розірванні трудового договору згідно з п.1 ч.1 ст.40 КЗпП (скорочення чисельності або штату працівників) з метою адаптації звільнених працівників не менше, ніж за два місяці до звільнення, Банк письмово попереджає працівника про майбутнє звільнення.

У разі закриття відділення чи скорочення структурного підрозділу Банк не менше, ніж за два місяці, повідомляє про це органи державної служби зайнятості населення із зазначенням професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці працівників. Критерії масового вивільнення працівників визначаються законодавством України.

Оптимізація чисельності персоналу Банку при забезпеченні високої якості кадрового потенціалу є одним з суттєвих факторів підтримки фінансової стійкості Банку та його продуктів та послуг. За 2022 рік було звільнено 187 працівників, з них скорочено 110 осіб, за власним бажанням та з інших причин – 77 осіб, у той же час прийнято на роботу 28 працівників.

Облікова кількість штатних працівників Банку на кінець 2022 року становила 370 осіб.

Основу колективу Банку складають спеціалісти з повною вищою освітою (323 особи) – 87% від всієї облікової чисельності персоналу.

Неповну вищу освіту мають 19 працівників, професійно-технічну освіту мають 21 працівників, середню освіту мають 7 працівників.

Керівники – 210 працівників (47% від всієї кількості); професіонали – 84 працівників; фахівці – 3 працівники; технічні працівники – 65 працівників; робітники – 8 працівників.

Соціальна підтримка персоналу здійснюється у відповідності до законодавства України, Положення про винагороду працівників АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» ( затверджено Правлінням АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» 27.12.2019 року), Положення про матеріальне стимулювання працівників відділень та Управління інкасації Департаменту безпеки банку АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» (затверджено Правлінням АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» 17.11.2021 року), Положення про знаки відзнаки в АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» (затверджено Правлінням АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» 02.11.2020 року), Політики винагороди ПАТ АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» (затверджено Правлінням АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» 30.07.2019 року), Колективним договором.

З метою посилення соціального захисту Банком були укладені договори страхування від нещасних випадків працівників служби інкасації Банку.

Відносини між керівництвом Банку та трудовим колективом щодо оплати праці, соціальних гарантій та іншого, визначаються в Колективному договорі. Враховуючи характер політики оплати та мотивації праці у відносинах з працівниками, Банк здійснює її на наступних принципах:

- єдина політика оплати та мотивації праці Банку;
- створення робочої обстановки, що заснована на відкритості, взаємоповагі та сприянні розкриттю здібностей кожного працівника зокрема, та колективу в цілому;
- встановлення мінімального гарантованого рівня оплати праці в Банку для всіх професійно-кваліфікованих груп працівників на рівні, що перевищує законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати, з розрахунку задоволення основних життєво необхідних потреб;

- прозорість та об'єктивність системи оплати та мотивації праці працівників Банку;
- періодичне підвищення заробітної плати у зв'язку із підвищеннем продуктивності праці;
- використання гнучких систем преміювання з метою найбільшого врахування індивідуального трудового вкладу працівника в роботу Банку в цілому;
- соціальний захист працівників Банку;
- надання працівникам можливості навчання та підвищення кваліфікації;
- охорона праці в Банку відповідає сучасному рівню розвитку науки, техніки та суспільства в цілому.

Навчання персоналу організовується у відповідності до Положення про навчання та підвищення кваліфікації працівників АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» ( затверджено Правлінням АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» 01.10.2018 року). Навчання працівників Банку здійснюється виходячи з принципів безперервності, перспективності і проводиться з метою забезпечення:

- ефективності діяльності структурних підрозділів;
- підготовки керівників і фахівців з високим рівнем розвитку корпоративних і функціональних компетенцій;
- задоволення потреб працівників Банку в професійному вдосконаленні.

В АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» підвищення кваліфікації здійснюється на постійній основі відповідно до затвердженого Плану навчання на рік. Мета - вдосконалення професійних знань та навиків керівництвом та працівниками Банку. Проте в зв'язку з введенням в 2022 році в країні військового положення навчання відповідно до змін в законодавстві протягом року відбувалось on-line засобом zoom по відео-конференціях за напрямками: ведення бухгалтерського та податкового обліку, нарахування заробітної плати і т. д. (Департамент бухгалтерського, податкового обліку та звітності), ведення військового обліку та кадрового обліку (Управління по роботі з персоналом), банківські ризики (Департамент банківських ризиків), фінансовий моніторинг (Департамент фінансового моніторингу), посилення інформаційної безпеки та внутрішнього контролю (Департамент безпеки банку), комплаенс (Управління комплаенс) та корпоративне управління).

Також, з працівниками відділень Банку проведено внутрішнє навчання щодо дотримання норм законодавства, відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на Банк, культури управління ризиками, ураховуючи кодекс поведінки (етики) з метою просування культури управління ризиками та розкриття теми про функціонування анонімної системи повідомлень «Лінія Довіри», про відповіальність працівників у разі неприязної поведінки/порушення в діяльності Банку.

Керівники структурних підрозділів несуть персональну відповіальність за підтримання професійної компетентності працівників, забезпечують реалізацію їх безперервного професійного навчання, зацікавленість працівників у навчанні та ефективному використанні набутих в процесі навчання знань.

З метою забезпечення нормальних умов праці працівників в звітному періоді в Банку реалізований комплекс заходів згідно із затвердженим планом.

З метою поліпшення умов праці і відпочинку працівників проводився ремонт будівель Банку, здійснювалася поетапна заміна застарілої комп'ютерної техніки на техніку нового покоління, установка в службових приміщеннях і технічне обслуговування обладнання для кондиціонування повітря, придавалася необхідна побутова техніка та офісні меблі, засоби індивідуального захисту, змиваючі та знешкоджуючі засоби, медичні пристлади та обладнання, устаткування кімнат прийому їжі. Мікроклімат, освітленість і рівні концентрації визначених речовин на всіх робочих місцях відповідають гранично допустимим нормам. У разі встановлення порушення санітарних норм і правил вживаються відповідні заходи щодо негайного усунення причин їх виникнення.

Робота з попередження виробничого травматизму і захворювань у працівників, зайнятих на роботах з підвищеною небезпекою, проводиться постійно в ході особистих бесід та обов'язкових інструктажів. Всі працівники, що приймаються на роботу в Банк, проходять вступний інструктаж з охорони праці.

Ініціативи із заходів з охорони праці, спрямовані на підтримання умов і безпеки праці відповідно до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці в Банку:

- встановлення нових, більш ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огорожень, засобів сигналізації, запобіжних пристройів тощо);
- уdosконалення системи природного та штучного освітлення робочих місць працівників Банку;
- проектування ремонтно-будівельних та монтажних робіт з врахуванням вимог охорони праці;
- організація та підтримка робочого місця працівника відповідно до нормативних вимог;
- формування у працівників Банку психологічної готовності до дій у можливих екстремальних ситуаціях;
- підтримка на належному рівні підготовки спеціалістів з охорони праці;
- організація спеціального навчання з питань охорони праці;
- стимулювання охорони праці – матеріальними і моральними методами заохочення і покарання.

Основним показником, який вимірює ефективність заходів з охорони праці та здоров'я персоналу, є відсутність виробничого травматизму серед працівників АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2022 рік.

В умовах військової агресії російської федерації на території України та воєнного стану, введеного відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року №2102-IX АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», Банк продовжує піклуватися про співробітників та зберігає робочі місця. Задля безпеки співробітників було організовано можливість працювати дистанційно. Відділення Банку діють у безперебійному режимі, уникуючи загроз для здоров'я, життя працівників та клієнтів. Обслуговування клієнтів здійснюється як дистанційно так і безпосередньо у відділеннях Банку з урахуванням відповідної ситуації, яка складається на місцях. Для тих співробітників, які не мають такої можливості, оформлено простій, який оплачується з розрахунку від двох третин тарифної ставки встановленого окладу (згідно з вимогами статті 113 КЗпП).

### *Технологічні ресурси*

Банк має високий рівень технічного забезпечення. В процесі своєї діяльності Банк використовує більше тридцяти програмно-технічних комплексів, які забезпечують функціонування відповідних бізнес-процесів, зокрема:

- автоматизована банківська система Sr Bank;
- аналітичне сховище даних SR Warehouse;
- торгово-інформаційна платформа Thomson Reuters;
- система дистанційного обслуговування юридичних осіб «Клієнт-Банк» iBank2 UA;
- он-лайн банкінг для фізичних осіб Industrial24;
- система електронного документообігу Component SED;
- сервісна шина підприємства на базі інтеграційної платформи WSO2;
- система управління проектами Redmine;
- HelpDesk система Glpi;
- система управління навчанням та організації дистанційних курсів Moodle;
- система IP-телефонії на базі Asterisk;
- система електронного документообігу М.Е.DOC та інші.

Плани Банку та цілі керівництва щодо розвитку технологічних ресурсів подано у Розділі 2 «Цілі керівництва та стратегії їх досягнення».

### *Корпоративна соціальна відповідальність*

Оскільки майбутнє банківського бізнесу невід'ємне від соціального благополуччя, відчуття у людей стабільності, високого рівня культури в країні, то Банк на постійній основі реалізує свої соціальні та благодійні ініціативи, що, у свою чергу, сприяє формуванню у його керівників/працівників почуття причетності до якісного перетворення суспільства, що діє в інтересах кожної людини.

До основних напрямів своєрідної Стратегії соціального партнерства Банку відносяться:

- відповідальне відношення Банку як роботодавця до своїх працівників;
- інвестування в соціальні клієнтські та власні проекти;
- неухильне дотримання сумлінної ділової практики і етики;
- впровадження норм екологічного менеджменту;
- адресна соціальна допомога найменш захищеним людям, зокрема, дітям.

У перспективі Банк планує розширити спектр напрямків реалізації соціальних ініціатив, оскільки однією з цілей Банку є зростання ринкової вартості бізнесу при збереженні високої якості обслуговування клієнтів, високої корпоративної культури, соціально активної позиції у всіх регіонах своєї присутності.

Соціально активна позиція і корпоративна відповідальність Банку є також репутаційними факторами вартості бізнесу, що підвищують ступінь довіри до Банку з боку суспільства, фінансових інститутів, приватних інвесторів тощо.

Банк не розглядає свою діяльність в області соціального партнерства як інформаційний привід для рекламної кампанії. Проте, з огляду на суспільний інтерес до діяльності Банку, беручи до уваги відкритий характер процесу, він використовує всі наявні можливості для популяризації своїх соціальних програм на підґрунті активного діалогу та залучення до цього процесу усіх зацікавлених сторін, які відчувають на собі вплив діяльності Банку, або які чинять такий же позитивний вплив на його роботу.

Стратегія соціального партнерства Банку ґрунтуються на вимогах міжнародних стандартів: AA 1000 (Стандарт соціальної та етичної звітності, розроблений Institute of Social and Ethical Accountability), ISO 14000 (Стандарт екологічної безпеки), GRI (Global Reporting Initiative) і передбачає нижченаведені соціальні програми та програми взаємодії:

- власні соціальні програми;
- програми взаємодії з державними/регіональними органами управління;
- програми партнерства із клієнтами;
- програми партнерства з некомерційними, громадськими організаціями, професійними об'єднаннями, зокрема, в сегменті удосконалення нормативно-правових актів органів державної влади;
- програми інформаційного співробітництва зі ЗМІ.

Особливо активно Банк ініціює реалізацію соціальних програм разом з клієнтами, створюючи особливий вид взаємодії — «Творчий банкінг», — що спрямований на зміщення ринкових позицій клієнтів, підтримку їхньої репутації в соціумі, формування довгострокових переваг їхнього бізнесу. До принципів «Творчого банкінгу» відносяться повага інтересів кожного з партнерів; добровільність; реальність забезпечення прийнятих партнерами зобов'язань; обов'язковість виконання досягнутих домовленостей.

У сфері соціального партнерства Банк на основі власних корпоративних цінностей вживає відповідних заходів на трьох рівнях, а саме:

1. Базовий рівень — «Система соціального захисту персоналу», — що передбачає забезпечення адекватних умов праці та надання працівникам Банку можливостей реалізації себе як особистостей і професіоналів.

Система соціального захисту персоналу спрямована на забезпечення економічних, правових, соціальних гарантій, які надаються Банком кожному працівнику. Банк є одним з кращих роботодавців на банківському ринку, зберігаючи соціальну стабільність усередині колективу, залучаючи і утримуючи талановитих та висококваліфікованих спеціалістів.

Банк забезпечує своїм працівникам:

- повагу прав особистості;
- рівні можливості у просуванні кар'єрними сходами;
- відсутність дискримінації за будь-якими критеріями;
- створення безпечних умов для службової діяльності;
- стабільну конкурентну заробітну плату, що відповідає вимогам сучасного ринку праці;
- застосування мотиваційних схем оплати праці залежно від персонального результату;
- надання соціального пакета певним категоріям працівників;
- розвиток програм підвищення кваліфікації.

2. Макрорівень — «Соціальна роль Банку в суспільстві», — що свідчить про усвідомлення Банком наслідків здійснюваної ним діяльності та визначає його соціальну відповідальність перед суспільством.

Наявність потужного соціального базису дозволяє Банку успішно:

- розвивати активний діалог і залучення в процес соціального партнерства сторін, що впливають на Банк та/або відчувають його вплив;
- перманентно підвищувати рівень своєї репутації в суспільстві;
- створювати умови для зниження вартості залучення інвестицій, покращання доступу до нових ринків капіталу, диверсифікації джерел фондування;
- задовольняти очікування і потреби споживачів банківських продуктів і послуг.

У свою чергу Банк здійснює соціально відповідальне інвестування клієнтів за такими пріоритетними напрямами:

- модернізація виробництва;
- поліпшення умов праці;
- створення нових робочих місць;
- розширення виробництва, вихід на нові ринки;
- посередництво в реалізації проектів державного значення в сфері молодіжного кредитування, пенсійного забезпечення, сільгосподарського виробництва;
- організація виробництва нових екологічно безпечних видів енергії;
- підвищення екологічності виробництва, зокрема, при інвестуванні в клієнтські проекти Банк здійснює оцінку екологічного ризику проекту відповідно до вимог міжнародного стандарту екологічної безпеки ISO 14001.

3. Метарівень — «Соціальна допомога незахищеним категоріям громадян — що визначає потребу Банку в наданні адресної благодійної допомоги соціально незахищеним категоріям громадян.

Для Банку внутрішня потреба в наданні соціальної допомоги виступає консолідованим центром, здатним згуртувати акціонерів, керівників/працівників, ділових партнерів тощо та спрямовувати їх загальні командні зусилля у необхідних напрямах, зокрема:

- сприяти духовному, культурному, соціальному, фізичному розвитку самих маленьких громадян, що залишилися без опіки рідних людей;
- у міру можливого — полегшити участь самотніх людей похилого віку, забезпечити профілактику і підтримку їхнього фізичного здоров'я;
- надавати адресну соціальну допомогу дитячим будинкам і хоспісам не традиційним шляхом перерахування грошових коштів безпосередньо об'єктам допомоги, а шляхом здійснення під контролем Банку фінансування витрат третіх сторін (контрагентів), що надають зазначеним об'єктам допомоги матеріальні засоби, оснащення, товари, послуги, необхідні для їх життєзабезпечення.

Усвідомлюючи важливу роль меценатства і спонсорства для розвитку культури та спорту в умовах ринкової економіки, Банк шукає можливості для надання матеріальної допомоги:

- творчим особистостям і колективам;
- театрал, музеям;
- спортивним клубам.

Також з початку широкомасштабної военної агресії росії проти України Банк надає благодійну допомогу на допомогу Армії України, та іншим організаціям. У 2022 році Банк витратив на благодійну діяльність 9,8 млн. грн. (1,9 млн. грн. у 2021 році; 0,8 млн. грн. у 1 кварталі 2023 року).

Банк в своїй діяльності акцентує особливу увагу на екологічному менеджменті, оскільки дотримання правил екологічної безпеки забезпечує належний баланс між результатами його діяльності та зовнішнім середовищем, захищає право особистості на здорове і bezpechne навколошнє середовище.

Банк використовує екологічно безпечні матеріали, дотримується вимог Законів України «Про охорону навколошнього середовища» і «Про вилучення з обороту, переробку, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної або небезпечної продукції».

Піклуючись про охорону навколошнього середовища, Банк концентрує свої зусилля на:

- зниженні рівня брудних викидів в атмосферу;
- розвитку інноваційних технологій, що спрямовані на ефективне використання енергії, води, інших ресурсів;
- скороченні споживання невідновлювальних ресурсів;
- збереженні та відновленні природних екосистем;
- вжитті екологічних заходів з організації роботи офісів, а саме: зменшення паперового документообігу; використання екологічно чистої продукції та енергозберігаючих технологій; дотримання вимог законодавства з утилізації відходів; скорочення вуглеводневих наслідків використання палива, мастильних матеріалів, експлуатації автомобільних шин.

#### *Система розгляду звернень споживачів*

В Банку функціонує ефективна система розгляду звернень споживачів, в тому числі їх скарг. За 2022 рік до Банку надійшло 421 звернення. Скарги громадян у розумінні вимог Закону України «Про звернення громадян» (звернення громадян з вимогою про поновлення їх прав і захист їх законних інтересів, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями Банку) до Банку протягом 2022 року не надходили.

Звернення приймаються в паперовій формі, через корпоративний сайт Банку, інтернет-майданчики, телефоном. За результатами аналізу отриманої інформації кожне звернення було розглянуто на предмет правдивості, відповідності обставин скарги обов'язкам Банку, згідно з законодавством, Правилами та договірними умовами з клієнтами, внутрішніми нормативними документами Банку. За всіма прийнятими зверненнями вжиті застережні заходи щодо уникнення подібних ситуацій в майбутньому. Переважна більшість звернень стосується технологічних питань щодо обслуговування банківських продуктів, зокрема карткових, та роботи точок продажів Банку (відділень, банкоматів тощо). За результатами розгляду звернень громадян до Банку доцільно дійти висновку, що протягом 2022 року Банку діяв у відповідності до чинного законодавства.

## **6. Корпоративне управління**

Права акціонерів / учасників, та способи реалізації цих прав, що застосовуються понад визначені законодавством вимоги відсутні.

Вищим органом управління Банку є загальні збори учасників. Загальні збори учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності Банку, крім тих, що віднесені до виключної компетенції Наглядової ради Банку законом або Статутом Банку.

До виключної компетенції загальних зборів учасників Банку, зокрема, належить: визначення основних напрямів діяльності Банку та затвердження звітів про їх виконання; внесення змін до статуту Банку; прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; прийняття рішення про емісію акцій; прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій; прийняття рішення про емісію цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції; прийняття рішення про зміну розміру статутного капіталу Банку; затвердження положень про загальні збори учасників Банку, Наглядову раду Банку, а також внесення змін до них; розподіл прибутку та покриття збитків Банку; прийняття рішення про виділ та припинення, про ліквідацію банку, про обрання ліквідаційної комісії (ліквідатора) банку, затвердження порядку та строків ліквідації, порядку розподілу між учасниками майна банку, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного балансу банку; прийняття рішення щодо зміни типу Банку та інші питання, визначені Статутом Банку.

Загальні збори учасників Банку скликаються у разі необхідності, але не рідше одного разу на рік (річні загальні збори). Річні загальні збори учасників Банку проводяться в терміні визначені чинним законодавством України. Всі інші загальні збори учасників Банку, крім річних, вважаються позачерговими.

У загальних зборах учасників Банку можуть брати участь особи, включені до переліку учасників, які мають право на таку участь, або їх представники. Перелік учасників, які мають право на участь у загальних зборах учасників Банку, складається станом на 24 годину за три робочих дні до дня проведення таких зборів у порядку, встановленому законодавством про депозитарну систему України.

Інформація про проведені загальні збори акціонерів (учасників) у 2022 році.

Позачергові загальні збори акціонерів ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНОГО КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ІНДУСТРІАЛБАНК» відбулися 25 січня 2022 року. Особою, що ініціювала проведення позачергових загальних зборів була Наглядова рада Банку. Перелік питань, включених до порядку денного Загальних зборів:

1. Про внесення змін до СТАТУТУ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК».
2. Про внесення змін до ПОЛОЖЕННЯ ПРО ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНОГО КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ІНДУСТРІАЛБАНК».
3. Про внесення змін до ПОЛОЖЕННЯ Про Наглядову раду ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК».
4. Про внесення змін до Кодексу корпоративного управління ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК».

За результатом розгляду питань порядку денного позачергових загальних зборів акціонерів 25 січня 2022 року вирішено:

1. Внести зміни до СТАТУТУ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», виклавши його у новій редакції та затвердити нову редакцію СТАТУТУ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», що додається.  
Уповноважити Голову Правління АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» на підписання Статуту АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» в новій редакції, здійснення заходів щодо його погодження з Національним банком України та державної реєстрації відповідно до вимог чинного законодавства України.
2. Внести зміни до ПОЛОЖЕННЯ ПРО ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНОГО КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ІНДУСТРІАЛБАНК», виклавши його у новій редакції та затвердити нову редакцію ПОЛОЖЕННЯ про загальні збори учасників ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», що додається.
3. Внести зміни до ПОЛОЖЕННЯ Про Наглядову раду ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», виклавши його у новій редакції та затвердити нову редакцію ПОЛОЖЕННЯ про Наглядову раду ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», що додається.
4. Внести зміни до Кодексу корпоративного управління ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», виклавши його у новій редакції та затвердити нову редакцію Кодексу (принципів) корпоративного управління ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», що додається.

Річні загальні збори акціонерів ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНОГО КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ «ІНДУСТРІАЛБАНК» відбулися 12 серпня 2022 року. Перелік питань, включених до порядку денного Загальних зборів:

1. Про розгляд звіту Наглядової ради АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2021 рік та затвердження заходів за результатами його розгляду.
2. Про затвердження звіту про винагороду членів Наглядової ради АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2021 рік.
3. Про розгляд звітів зовнішнього аудитора Приватного акціонерного товариства «КПМГ Аудит» за результатами перевірки фінансової звітності АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2021 рік:

- звіту щодо аудиту окремої фінансової звітності Банку;
  - звіту щодо аудиту консолідованої фінансової звітності Банку та його дочірньої компанії, та затвердження заходів за результатами їх розгляду.
4. Про затвердження річних результатів діяльності Банку, його дочірньої компанії за 2021 рік:
- окремої фінансової звітності Банку;
  - консолідованої фінансової звітності Банку та його дочірньої компанії.
5. Про розподіл прибутку АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2021 рік та прибутку минулих років.
6. Про прийняття рішення про виплату дивідендів та затвердження їх розміру.
7. Про визначення основних напрямів діяльності АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» на 2022 рік.
8. Про перегляд, внесення змін та затвердження нової редакції Положення про винагороду членів Наглядової ради ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК».

В результаті розгляду питань порядку денного річних загальних зборів, які відбулися 12 серпня 2022 року, вирішено:

1. Затвердити звіт Наглядової ради АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2021 рік (додається до Протоколу).
2. Затвердити звіт про винагороду членів Наглядової ради АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2021 рік.
3. Взяти до відома звіти зовнішнього аудитора Приватного акціонерного товариства «КПМГ Аудит», за результатами перевірки фінансової звітності АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2021 рік, а саме:
  - звіт щодо аудиту окремої фінансової звітності Банку за Міжнародними стандартами фінансової звітності за 2021 рік;
  - звіт щодо аудиту консолідованої фінансової звітності Банку та його дочірньої компанії за Міжнародними стандартами фінансової звітності за 2021 рік,
 та затвердити заходи за результатами їх розгляду.
4. Затвердити річні результати діяльності Банку та його дочірньої компанії за 2021 рік, а саме:
  - затвердити окрему фінансову звітність Банку за Міжнародними стандартами фінансової звітності за 2021 рік;
  - затвердити консолідований фінансову звітність Банку та його дочірньої компанії за Міжнародними стандартами фінансової звітності за 2021 рік,
 (додаються до Протоколу).
5. Затвердити порядок розподілу прибутку АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» за 2021 рік та прибутку минулих років наступним чином:
  - 5 % від прибутку за 2021 рік направити до резервного фонду.
  - 95 % залишку прибутку за 2021 рік та нерозподілений прибуток минулих років залишити нерозподіленим.
6. Дивіденди за простими акціями за результатами діяльності АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» у 2021 році не нараховувати та не виплачувати.
7. Визначити основні напрями діяльності АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» на 2022 рік.
8. За результатами перегляду внести зміни до Положення про винагороду членів Наглядової ради ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», виклавши його у новій редакції та затвердити нову редакцію Положення про винагороду членів Наглядової ради ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК».

Склад Наглядової ради станом на 01.01.2023 року:

- Гдинський Богдан Петрович – Голова Наглядової ради;
- Романюк Ярослав Михайлович – Перший Заступник Голови Наглядової ради;
- Верченко Владислав - Заступник Голови Наглядової ради, незалежний директор;
- Горак Олексій Володимирович - Заступник Голови Наглядової ради;
- Дворецький Ігор Володимирович - Член Наглядової ради;
- Огризко Володимир Станіславович - Член Наглядової ради, незалежний директор;
- Ливинець Владислав Павлович - Член Наглядової ради, незалежний директор;
- Шапкін Леонід Леонідович - Член Наглядової ради.

До компетенції Наглядової ради Банку належить вирішення питань, передбачених законодавством України, Статутом, Положенням про Наглядову раду Банку а також переданих на вирішення Наглядової ради Банку загальними зборами учасників Банку.

До виключної компетенції Наглядової ради Банку, належить:

1. затвердження та контроль за реалізацією стратегії Банку, бізнес-плану, планів відновлення діяльності Банку, фінансування Банку в кризових ситуаціях, забезпечення безперервної діяльності Банку;
2. забезпечення організації ефективного корпоративного управління відповідно до принципів (кодексу) корпоративного управління, затверджених Загальними зборами учасників Банку;
3. затвердження та контроль за дотриманням кодексу поведінки (етики), політики запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів у Банку;
4. запровадження та контроль за функціонуванням механізму конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку у Банку та реагування на такі повідомлення;
5. затвердження та контроль за виконанням бюджету Банку, тому числі фінансування підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаенс) та внутрішнього аудиту;
6. затвердження та контроль за реалізацією стратегії та оперативного плану управління проблемними активами Банку;
7. забезпечення функціонування та контроль за ефективністю комплексної та адекватної системи внутрішнього контролю Банку, у тому числі системи управління ризиками, внутрішнього аудиту;
8. затвердження та контроль за дотриманням стратегій і політик управління ризиками, декларації схильності до ризиків, переліку лімітів (обмежень) щодо ризиків Банку;
9. здійснення щорічної оцінки ефективності діяльності Правління Банку загалом та кожного члена Правління Банку зокрема, підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаенс), внутрішнього аудиту, оцінки відповідності членів Правління Банку, головного ризик-менеджера, головного комплаенс-менеджера, керівника підрозділу внутрішнього аудиту кваліфікаційним вимогам, оцінки відповідності колективної придатності Правління Банку розміру Банку, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику Банку, а також вжиття заходів з удосконаленням механізмів діяльності Правління Банку та підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаенс), внутрішнього аудиту за результатами такої оцінки;
10. визначення джерел капіталізації та іншого фінансування Банку;
11. визначення кредитної політики Банку;
12. затвердження організаційної структури Банку, а також структури підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаенс), внутрішнього аудиту;
13. затвердження внутрішніх положень про Правління Банку, про комітети Наглядової ради Банку, про структурні підрозділи з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаенс), внутрішнього аудиту, про інші структурні підрозділи, підпорядковані безпосередньо Наглядовій раді Банку;
14. визначення політики винагороди в Банку відповідно до вимог встановлених Національним банком України, а також здійснення контролю за її реалізацією;
15. здійснення щорічної оцінки ефективності діяльності Наглядової ради Банку загалом та кожного члена Наглядової ради Банку зокрема, комітетів Наглядової ради Банку, оцінки відповідності колективної придатності Наглядової ради Банку розміру Банку, складності, обсягам, видам, характеру здійснюваних Банком операцій, організаційній структурі та профілю ризику Банку, а також вжиття заходів з удосконаленням механізмів діяльності Наглядової ради Банку за результатами такої оцінки;
16. затвердження положення про винагороду членів Правління Банку;
17. затвердження звіту про винагороду членів Правління Банку;
18. призначення і припинення повноважень Голови та членів Правління Банку, призначення і звільнення керівника підрозділу внутрішнього аудиту, відповідального працівника за здійснення фінансового моніторингу, головного ризик-менеджера (CRO), головного комплаенс-менеджера (CCO);
19. прийняття рішення про відсторонення Голови або члена Правління Банку від здійснення повноважень, обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження Голови Правління Банку;
20. здійснення контролю за діяльністю Правління Банку, підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаенс), внутрішнього аудиту та внесення рекомендацій щодо її вдосконалення;
21. визначення порядку роботи та планів підрозділу внутрішнього аудиту;
22. визначення аудиторської фірми для проведення зовнішнього аудиту, у тому числі для проведення щорічної аудиторської перевірки фінансової звітності, затвердження умов договору, що укладається з нею, встановлення розміру оплати послуг;

23. розгляд висновку зовнішнього аудиту Банку та підготовка рекомендацій загальним зборам учасників Банку для прийняття рішення щодо нього;
24. контроль за усуненням недоліків, виявлених Національним банком України та іншими органами державної влади та управління, які в межах компетенції здійснюють нагляд за діяльністю Банку, підрозділом внутрішнього аудиту та аудиторською фірмою, за результатами проведення зовнішнього аудиту;
25. прийняття рішень щодо створення, реорганізації та ліквідації юридичних осіб, відокремлених підрозділів Банку, утворення філій і представництв Банку на території інших держав, затвердження їх статутів і положень, а також щодо участі Банку в юридичних особах, що становить 10 і більше відсотків їх статутного капіталу та про вихід зі складу учасників таких юридичних осіб;
26. затвердження умов, трудових договорів (контрактів), що укладаються з членами Правління Банку, керівником та працівниками підрозділу внутрішнього аудиту, головним ризик-менеджером (CRO), головним комплаєнс-менеджером (CCO), встановлення розміру їхньої винагороди, у тому числі заохочувальних та компенсаційних виплат;
27. контроль за своєчасністю надання (опублікування) Банком достовірної інформації щодо його діяльності відповідно до законодавства України, у тому числі нормативно-правових актів Національного банку України;
28. скликання загальних зборів учасників Банку, підготовка порядку денного загальних зборів учасників Банку, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до проекту порядку денного, крім скликання учасниками позачергових загальних зборів учасників Банку;
29. повідомлення про проведення загальних зборів учасників Банку відповідно до законодавства;
30. визначення дати складання переліку учасників Банку, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів учасників Банку та мають право на участь у загальних зборах учасників Банку;
31. обрання реєстраційної комісії;
32. прийняття рішення про емісію Банку цінних паперів, крім акцій;
33. прийняття рішення про викуп розміщених Банку цінних паперів, крім акцій;
34. прийняття рішення про продаж акцій, раніше викуплених Банку;
35. вирішення питань про участь Банку у групах;
36. прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарної установи, яка надає Банку додаткові послуги, затвердження умов договору, що укладатиметься з нею, встановлення розміру оплати її послуг;
37. надсилення у випадках, передбачених законодавством, пропозиції акціонерам про придбання належних їм акцій;
38. затвердження та контроль за дотриманням порядку здійснення операцій із пов'язаними з Банком особами, який, зокрема, має містити вимоги щодо виявлення та контролю за операціями із пов'язаними з Банком особами;
39. визначення дати складання переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів;
40. вирішення питань, віднесених до компетенції Наглядової ради Банку розділом XVI Закону України «Про акціонерні товариства», у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення Банку;
41. прийняття рішення про обрання оцінювача майна Банку та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
42. прийняття рішення про надання Банком кредиту, позики, гарантії чи поручительства особі, яка належить до управлінського персоналу Банку, у випадках та у межах встановлених законодавством України;
43. прийняття рішення про надання згоди на вчинення значних правочинів, якщо ринкова вартість майна, робіт або послуг, що є його предметом, становить від 10 до 50 відсотків вартості активів Банку за даними його останньої річної фінансової звітності та прийняття рішення про надання згоди на вчинення значних правочинів, ринкова вартість майна або послуг, що є їх предметом, становить від 10 відсотків вартості активів Банку за даними його останньої річної фінансової звітності, без обмеження сум таких правочинів, якщо предметом таких правочинів є отримання Банком кредитів рефінансування від Національного банку України та передача майна Банку Національному банку України, як забезпечення за такими правочинами;
44. прийняття рішень про надання згоди на вчинення правочину із заінтересованістю або про відхилення правочину із заінтересованістю, якщо ринкова вартість майна або послуг чи сума коштів, що є предметом правочину із заінтересованістю, перевищує 1 відсоток вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Банку, що вчиняється посадовою особою органу Банку або її афілійованими особами; учасником, який одноосібно або спільно з афілійованими особами володіє принаймні 25 відсотками акцій Банку, та його афілійованими особами; юридичною особою, в якій будь-яка з вказаних в цьому абзаці осіб, є посадовою особою; інші особи, визначені статутом Банку, якщо зазначені особи (особи - разом або окремо) відповідають принаймні одній із нижчепереліканих ознак( далі - правочин із заінтересованістю):

- є стороною такого правочину або здійснює контроль над юридичною особою, яка є іншою стороною правочину;
- отримує винагороду за вчинення такого правочину від Банку (посадових осіб Банку) або від особи, яка є стороною правочину;
- внаслідок такого правочину набуває майно;
- бере участь у правочині як представник або посередник (крім представництва Банку посадовими особами).

Після прийняття рішення про надання згоди на вчинення правочину із заінтересованістю, Банк оприлюднює істотні умови такого правочину на власному веб-сайті;

45. визначення ймовірності визнання Банку неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій;
46. надсилення оферти учасника Банку відповідно до статті 65-1 Закону України «Про акціонерні товариства».
47. здійснення інших повноважень, віднесеніх до компетенції Наглядової ради Банку Законом України "Про акціонерні товариства" або Статутом Банку.

Наглядова рада Банку погоджує:

1. Рішення Правління про укладення правочинів на відчуження корпоративних прав та нерухомого майна Банку, власником яких він є та істотні умови такого відчуження, за виключенням випадків укладення правочинів, рішення про надання згоди на кладення яких приймається загальними зборами учасників Банку.
2. До укладення, правочини (договори, угоди) які передбачають надання кредитів та позичок, придбання цінних паперів, вкладення коштів у комерційні проекти, лізингові, факторингові операції, операції з векселями та інші банківські операції, що укладаються на суму, що перевищує 10 % регулятивного капіталу Банку розрахованого відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» та нормативно-правових актів Національного банку України за станом на кінець останнього банківського дня, що передує даті прийняття Наглядовою радою Банку відповідного рішення. Дія цього пункту не поширюється на міжбанківські кредити і депозити строком не більше одного операційного дня без урахування неробочих днів Банку, а також на правочини продажу іноземної валюти клієнтів Банку, а також на випадки укладення правочинів, рішення щодо укладення яких приймається загальними зборами учасників Банку.

Наглядова рада Банку має право делегувати окремі повноваження Правлінню Банку, крім питань виключної компетенції Наглядової ради Банку, до яких належать питання, обумовлені Статутом Банку.

Роботою Наглядової ради Банку керує її Голова.

Рішення Наглядової ради Банку приймаються на засіданнях Наглядової ради Банку або шляхом проведення заочного голосування (опитування) членів Наглядової ради Банку.

Засідання Наглядової ради банку або заочне голосування (опитування) проводяться за ініціативою Голови Наглядової ради (в разі його відсутності Заступником Голови Наглядової ради), або на вимогу члена Наглядової ради банку.

Засідання Наглядової ради Банку проводяться за необхідності з періодичністю не рідше одного разу на квартал. Засідання Наглядової ради Банку проводиться у формі спільної присутності членів Наглядової ради Банку у визначеному місці, яка забезпечується як шляхом фізичного перебування членів Наглядової ради в одному приміщенні, так і шляхом дистанційної участі засобами аудіовізуального зв'язку, для обговорення питань порядку денного та голосування.

Про проведення засідання або заочного голосування (опитування) члени Наглядової ради Банку повідомляються будь - яким з перелічених шляхів: письмового повідомлення, телеграмою, телефонограмою, засобами електронного зв'язку, в усній формі.

Організація і підготовка засідань Наглядової ради Банку або заочного голосування (опитування) та ведення протоколів засідань та заочного голосування (опитування) здійснюється корпоративним секретарем або особою, яка виконує його обов'язки за дорученням Голови Наглядової ради Банку (в разі його відсутності одним із Заступників Голови Наглядової ради).

Засідання Наглядової ради Банку проводить її Голова. У випадку його відсутності засідання Наглядової ради Банку проводить один із Заступників Голови Наглядової ради, або один із членів Наглядової ради Банку, який обирається за рішенням Наглядової ради Банку як головуючий на даному засіданні.

Засідання Наглядової ради Банку або заочне голосування (опитування) вважається правомочним, якщо на ньому присутні або приймають участь у заочному голосуванні (опитуванні) більше половини її складу. Рішення Наглядової ради Банку приймаються простою більшістю голосів її членів, які беруть участь у засіданні або заочному голосуванні (опитуванні). Кожний член Наглядової ради Банку має при голосуванні один голос.

Рішення Наглядової ради Банку оформляється протоколом протягом п'яти днів після проведення засідання або закінчення строку подання бюллетенів у випадку заочного голосування (опитування) відповідно до вимог щодо ведення протоколу, визначених Положенням про Наглядову раду Банку.

Протоколи засідань Наглядової ради Банку зберігаються у корпоративного секретаря.

Відповідно до рішення від 28.01.2021 року загальних зборів акціонерів АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», 28.01.2021 року припинили повноваження члени Наглядової ради (у зв'язку зі спливом строку, на який були обрані):

- Гдинський Богдан Петрович (представник учасника АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» Дворецької Г.М.);
- Романюк Ярослав Михайлович (представник учасника АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» ТОВ «ЕКСПРЕСІНВЕСТ»);
- Горак Олексій Володимирович (учасник АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»);
- VERCHENKO VLADISLAV Верченко Владислав (незалежний директор);
- Дворецький Ігор Володимирович (учасник АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»);
- Огризко Володимир Станіславович (незалежний директор);
- Ливинець Владислав Павлович (незалежний директор);
- Шапкін Леонід Леонідович (представник учасника АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» Абдінова А.Т.).

Відповідно до рішення від 28.01.2021 року загальних зборів учасників АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» членами Наглядової ради були обрані (переобрани):

- Гдинський Богдан Петрович (представник акціонера АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» Дворецької Г.М.);
- Романюк Ярослав Михайлович (представник акціонера АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» Акціонерного товариства «Експрес Бетайлігунген АГ» («Express Beteiligungen AG»));
- Горак Олексій Володимирович (акціонер АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»);
- VERCHENKO VLADISLAV Верченко Владислав (незалежний директор);
- Дворецький Ігор Володимирович (акціонер АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»);
- Огризко Володимир Станіславович (незалежний директор);
- Ливинець Владислав Павлович (незалежний директор);
- Шапкін Леонід Леонідович (представник акціонера АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» Абдінова А.Т.)

Наглядова рада Банку утворює комітет з питань аудиту, комітет з питань визначення винагороди посадовим особам Банку і комітет з питань призначень. При цьому комітет з винагороди та комітет з питань призначень можуть бути об'єднані.

Комітет з питань аудиту, комітет з винагороди і комітет з питань призначень очолюють члени Наглядової ради Банку, які є незалежними директорами.

Комітети Наглядової ради Банку з питань аудиту, з питань визначення винагороди та з питань призначень діють на підставі положень, що затверджуються Наглядовою радою Банку.

Комітети Наглядової ради:

Комітет з питань визначення винагороди посадовим особам та з питань призначень Наглядової ради діяв у наступному складі:

Голова комітету

- Огризко В.С.- член Наглядової ради - незалежний директор;

Члени комітету

- Ливинець В.П. - член Наглядової ради - незалежний директор;
- Шапкін Л.Л. - член Наглядової ради.

Комітет з питань аудиту Наглядової ради діяв до 10.05.2022 року у наступному складі:

Голова Комітету

- Верченко Владислав - член Наглядової ради – незалежний директор;

Члени Комітету

- Ливинець В.П. - член Наглядової ради - незалежний директор;
- Горак О.В. - член Наглядової ради;
- Шапкін Л.Л. - член Наглядової ради.

Комітет з питань аудиту Наглядової ради діяв з 11.05.2022 року у наступному складі:

Голова Комітету

- Верченко Владислав - член Наглядової ради – незалежний директор;

Члени Комітету

- Ливинець В.П. - член Наглядової ради - незалежний директор;
- Шапкін Л.Л. - член Наглядової ради.

Протягом звітного року Наглядова рада приймала рішення з питань, які виносилися на її розгляд Правлінням Банку, структурними підрозділами банку та прийняття яких відноситься до її компетенції відповідно до Статуту Банку та Положення про Наглядову раду Банку.

Розмір винагороди за 2022 рік членів Наглядової ради склав 10 768 899,80 грн., в тому числі:

Види винагород	Виплачено, грн.
<b>Основна винагорода:</b>	<b>10 108 787,88</b>
Винагорода (оклад)	10 108 787,88
<b>Додаткова винагорода:</b>	<b>548 387,04</b>
Відпустка щорічна	146 799,90
Індексація	5 587,14
Додаткова винагорода	396 000,00
<b>Інші заохочувальні та компенсаційні виплати:</b>	<b>111 724,88</b>
Матеріальна допомога	6 211,18
Грошовий подарунок	90 000,00
Лікарняні	15 513,70
<b>УСЬОГО</b>	<b>10 768 899,80</b>

Склад Правління станом на 01 січня 2023 року:

- Довбенко Михайло Володимирович - Голова Правління;
- Стаднік Геннадій Васильович - Член Правління, Заступник Голови Правління;
- Кожура Іван Олександрович - Член Правління, Заступник Голови Правління;
- Городецький Володимир Михайлович - Член Правління, Заступник Голови Правління, Відповідальний працівник за проведення фінансового моніторингу;
- Панченко Владислав Миколайович - Член Правління, Директор юридичного департаменту.

Протягом 2022 року склад Правління Банку не змінювався.

До компетенції Правління належить вирішення таких питань:

- 1) забезпечення підготовки для затвердження Наглядовою радою Банку проектів бюджету Банку, стратегії та бізнес-плану розвитку Банку;
- 2) реалізація стратегії та бізнес-плану розвитку Банку;
- 3) визначення форми та встановлення порядку моніторингу діяльності Банку;
- 4) реалізація Стратегії управління ризиками АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» та політик управління суттєвими ризиками, затверджених Наглядовою радою Банку, забезпечення впровадження процедур виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків; забезпечення відповідності діяльності Банку Декларації схильності до ризиків АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»;
- 5) розроблення та затвердження положень, що регламентують діяльність структурних і відокремлених підрозділів Банку згідно зі стратегією розвитку Банку, окрім положень про структурні підрозділи з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплекс), внутрішнього аудиту, про інші структурні підрозділи, підпорядковані безпосередньо Наглядовій раді Банку;

- 6) забезпечення безпеки інформаційних систем Банку і систем, що застосовуються для зберігання активів клієнтів;
- 7) інформування Наглядової ради Банку про показники діяльності Банку, виявлені в діяльності Банку порушення законодавства, внутрішніх положень Банку та про рівень ризиків, що виникають під час діяльності Банку, несвоєчасне або неналежне виконання пов'язаними з Банком особами зобов'язань перед Банком та про будь-яке погіршення фінансового стану Банку або про загрозу такого погіршення;
- 8) затвердження правил на здійснення банківських та інших операцій, затвердження внутрішніх нормативних документів (Положень) Банку, а також правил, програм та положень з питань фінансового моніторингу, змін та доповнень до них (окрім тих, що затверджуються Загальними зборами, Наглядовою радою), інших внутрішньобанківських політик, інструкцій, положень, технологічних карток, процесів банківських продуктів, внутрішніх нормативних і методологічних документів, тощо;
- 9) винесення питань на розгляд Наглядової ради, Загальних зборів;
- 10) організація і забезпечення виконання рішень Загальних зборів, Наглядової ради;
- 11) встановлення та затвердження граничних розмірів відсоткових ставок, комісійних винагород по активним, пасивним та іншим операціям Банку, розгляд та затвердження розмірів тарифів на послуги, що надаються Банком;
- 12) організація проведення Загальних зборів ;
- 13) розгляд річної звітності та результатів діяльності Банку;
- 14) подання на розгляд Наглядової ради пропозицій щодо питань, які належать до її компетенції, а також які потрібно розглянути на Загальних зборах;
- 15) організація розробки проектів та затвердження внутрішньої методології виконання банківських та інших операцій згідно з банківською ліцензією, інших положень та інструкцій, передбачених статутною діяльністю Банку;
- 16) вирішення питання підбору, підготовки, перепідготовки і розстановки кадрів;
- 17) організація діяльності Банку, автоматизації банківських операцій;
- 18) організація підготовки звітності (статистичної звітності) за підсумками роботи Банку;
- 19) розробка і затвердження у встановленому порядку стандартів технологій, пов'язаних з поточною діяльністю Банку;
- 20) розробка у встановленому порядку кошторису витрат, пов'язаних з поточною діяльністю Банку;
- 21) прийняття рішення щодо формування у встановленому порядку резервів відповідно до чинного законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України;
- 22) розгляд питань оперативної діяльності Банку, діяльності його структурних підрозділів, філій, відділень, представництв, дочірніх підприємств тощо;
- 23) прийняття рішень про організацію та координацію роботи філій, представництв, відділень Банку, дочірніх підприємств тощо та здійснення контролю за виконанням покладених на них завдань;
- 24) розгляд і затвердження у встановленому порядку умов типових договорів, які використовуються в поточній діяльності Банку;
- 25) підготовка пропозицій щодо створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств, філій, представництв і відділень Банку, розгляд проектів статутів і положень дочірніх підприємств, філій, представництв та відділень Банку, проектів змін та доповнень до них, з подальшим поданням для затвердження Наглядовою радою і/або Загальними зборами ;
- 26) підготовка пропозицій щодо зміни розміру статутного капіталу Банку;
- 27) прийняття рішень щодо заставного майна, яке було прийнято на баланс Банку в рахунок погашення заборгованості за кредитами та іншими активними операціями з врахуванням обмежень щодо укладення правочинів, встановлених Статутом;
- 28) створення постійно діючих робочих органів (комітетів, комісій, груп, тощо), яким у разі потреби можуть бути делеговані окремі повноваження Правління Банку, в тому числі прийняття рішень про проведення банківських та інших операцій.
- 29) затвердження персонального складу постійно діючих комітетів Правління Банку, призначення їх керівників та заступників керівників та вирішення організаційних питань щодо їх діяльності, якщо інше не передбачено чинним законодавством та/або внутрішніми нормативними документами Банку;
- 30) встановлення лімітів на надання банківських та фінансових послуг, встановлення яких не віднесено до компетенції Наглядової ради;

- 31) прийняття рішень про преміювання та виплати надбавок до посадового окладу працівників Банку за результатами його діяльності відповідно до затвердженої Наглядовою радою політики винагороди Банку;
- 32) підготовка пропозицій щодо питань, які виносяться на Загальні збори ;
- 33) призначення, звільнення та відсторонення від здійснення повноважень Головного бухгалтера та його заступників;
- 34) прийняття рішень про списання з балансу Банку основних засобів та інших необоротних активів, непридатних для подальшого використання, морально застарілих, фізично зношених, пошкоджених внаслідок аварії чи стихійного лиха, зниклих внаслідок крадіжок або виявленіх у результаті інвентаризації як нестача, відповідно до законодавства України.

Правління Банку має право делегувати окремі свої повноваження Голові Правління Банку, членам Правління Банку, а також створеним в Банку Комітетам та Комісіям. Правління Банку здійснює щорічну оцінку ефективності діяльності комітетів Правління, про що складається відповідний звіт і розробляється план заходів щодо вдосконалення діяльності. Звіт і план заходів надаються на розгляд і затвердження Наглядовій раді Банку.

Питання, обумовлені підпунктами 1) – 7), 9) – 14), 16), 18), 20) – 23), 25) - 27), 29) – 34) відносяться до виключної компетенції Правління Банку.

Організаційною формою роботи Правління, як колегіального органу, є засідання Правління. З метою здійснення ефективного, щоденного і колегіального керівництва Банком чергові засідання проводяться не рідше одного разу на місяць. Чергові засідання Правління проводяться відповідно до Робочого плану, який щороку затверджується рішенням Правління. У разі виробничої необхідності дати чергових засідань Правління можуть переноситись на інший термін.

Місце, дата і час проведення засідань Правління визначаються Головою Правління і заздалегідь повідомляються Секретарем Правління іншим членам Правління разом з порядком денним, а також керівнику підрозділу Банку з управління ризиками (CRO) та керівнику підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаенс) Банку (CCO), якщо вони не є членами Правління.

Члени Правління, Голова та члени Наглядової ради мають право вимагати проведення засідання Правління. Будь-який член Правління, а також керівник самостійного структурного підрозділу (департаменту, управління, що перебуває у прямому підпорядкуванні Голови Правління) Банку можуть звертатися з проханням про включення Головою Правління питань до порядку денного засідання Правління. Доповідачі та співдоповідачі з кожного питання порядку денного визначаються Головою Правління.

Підготовка проектів рішень з порядку денного засідання і матеріалів до питань порядку денного забезпечується керівниками відповідних структурних підрозділів Банку, що ініціюють розгляд питання. Процедури підготовки та проведення засідань Правління визначаються Правилами, що затверджуються Наглядовою радою.

Розмір винагороди за 2022 рік членів Правління склав 12 711 895,85 грн., в тому числі:

<b>Види винагород</b>	<b>Виплачено, грн.</b>
<b>Основна заробітна плата:</b>	<b>9 305 340,41</b>
Винагорода (оклад)	8 748 143,23
Відрядження	529 607,78
Винагорода членам Правління за трудовою угодою	27 589,40
<b>Додаткова заробітна плата:</b>	<b>656 523,82</b>
Відпустка щорічна	602 342,95
Індексація	11 453,60
Робота у вихідні дні	42 727,27
<b>Інші заохочувальні та компенсаційні виплати:</b>	<b>2 750 031,62</b>
Разова премія	932 000,00
Матеріальна допомога, допомога на медичне обстеження	1 060 000,00
Матеріальна допомога, що має систематичний характер	31 055,90
Додаткове благо (щорічний адвокатський внесок)	4 962,00
Доплата (компенсація) авто	480 000,00
Лікарняні	242 013,72
<b>УСЬОГО</b>	<b>12 711 895,85</b>

Назви та склади комітетів, що підзвітні Правлінню. Повноваження та функціонування комітетів.

1. Кредитно-інвестиційний комітет:

Кількісний склад – 7 осіб.

Голова Комітету – Заступник Голови Правління Кожура І.О.

Заступник Голови Комітету – Директор юридичного департаменту Панченко В.М.

Члени Комітету:

Заступник директора департаменту банківських ризиків Клименко Т.О.

Начальник Управління активних операцій корпоративних клієнтів Гороховець О.С.

Директор департаменту безпеки Банку Карпіка С.М.

Заступник директора департаменту роздрібного бізнесу Варнін К.С.

Провідний економіст Відділу оцінки та аналізу банківських ризиків Дворецька М.І.

2. Бюджетний комітет:

Кількісний склад – 7 осіб.

Голова Комітету – Директор фінансового департаменту Томенко О.М.

Заступник Голови Комітету – Головний бухгалтер Шачек Т.В.

Члени Комітету:

Начальник Відділу оцінки заставного майна Раллев Д.І.

Начальник господарського управління Харитончук М.В.

Начальник управління економічної безпеки Вашчук П.П.

Заступник начальника Управління активних операцій корпоративних клієнтів Трещов В.В.

Провідний економіст Відділу оцінки та аналізу банківських ризиків Дворецька М.І.

3. Комітет з питань управління активами та пасивами:

Кількісний склад – 5 осіб

Голова Комітету – Директор департаменту казначейства Марюхніч А.А.

Заступник Голови Комітету – Директор фінансового департаменту Томенко О.М.

Члени Комітету:

Головний ризик-менеджер – Директора Департаменту банківських ризиків Булгаков В.В.

Заступник директора департаменту роздрібного бізнесу Варнін К.С.

Начальник Управління активних операцій корпоративних клієнтів Гороховець О.С.

4. Комітет системи управління інформаційною безпекою:

Кількісний склад – 7 осіб.

Голова Комітету – Заступник Голови Правління Стаднік Г.В.

Заступник Голови Комітету – Директор департаменту безпеки Банку Карпіка С.М.

Члени Комітету:

Заступник начальника відділу операційних ризиків Сіхневич Г.П.

Директор департаменту казначейства Марюхніч А.А.

Директор операційного департаменту Васюніна І.Г.

Директор департаменту інформаційних систем Гергая Д.В.

Начальник управління інформаційної безпеки Неліп В.М.

5. Тарифний комітет:

Кількісний склад – 5 осіб

Голова Комітету – Заступник Голови Правління Кожура І.О.

Заступник Голови Комітету: Директор операційного департаменту Васюніна І.Г.

Члени Комітету:

Директор фінансового департаменту Томенко О.М.

Заступник директора департаменту роздрібного бізнесу Варнін К.С.  
Заступник головного бухгалтера Жукова Л.М.

6. Технологічний комітет:

Кількісний склад – 6

Голова Комітету – Директор департаменту інформаційних систем Гергая Д.В.

Заступник Голови Комітету – Директор департаменту розробки і автоматизації банківських систем Ілленко С.Г.

Члени Комітету:

Директор фінансового департаменту Томенко О.М.

Головний бухгалтер Шачек Т.В.

Заступник директора департаменту банківських ризиків Клименко Т.О.

Заступник директора департаменту роздрібного бізнесу Варнін К.С.

Заступник начальника управління інформаційної безпеки Чулаєвський С.Ф.

7. Комітет з питань управління непрацюючими активами:

Кількісний склад – 6 осіб.

Голова Комітету – Головний ризик-менеджер – Директора Департаменту банківських ризиків Булгаков В.В.

Заступник Голови Комітету – Начальник відділу роботи з непрацюючими активами Йойлев І.А.

Члени Комітету:

Заступник Голови Правління Кожура І.О.

Заступник Голови Правління Стаднік Г.В.

Заступник директора департаменту банківських ризиків Клименко Т.О.

Директор юридичного департаменту Панченко В.М.

Комітети Правління АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» здійснюють свою діяльність на підставі відповідних положень про комітет, затверджених Правлінням, а саме:

1. Положення про Бюджетний комітет АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» затверждено 15.06.2021 року, протокол засідання Правління №109.
2. Положення про Комітет з питань управління активами та пасивами АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» затверждено 24.11.2011 року, протокол засідання Правління №24
3. Положення про Комітет системи управління інформаційною безпекою АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» затверждено 25.03.2019 року, б/н., переглянуто та визнано актуальним, протокол засідання Правління 21.04.2021 року №73.
4. Положення про Тарифний комітет АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» затверждено 21.04.2021 року, протокол засідання Правління №73.
5. Положення про Технологічний комітет АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» затверждено 27.05.2021 року, протокол засідання Правління №96.
6. Положення про Кредитно-інвестиційний комітет АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» затверждено 25.03.2019 року, б/н, зі змінами від 24.02.2021 року, Протокол №36
7. Положення про Комітет з питань управління непрацюючими активами АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» затверждено 28.02.2020 року, протокол засідання Правління №34.

Банк, з метою ефективного управління та моніторингу належного виконання всіма органами управління та контролю Банку своїх функцій, забезпечує раціональний і чіткий розподіл повноважень між ними, а також належну систему підзвітності та контролю. Визначення організаційної структури Банку та схеми підпорядкованості, віднесено до компетенції Наглядової ради. Банк створює необхідні умови для своєчасного обміну інформацією, які необхідні для виконання органами управління та контролю Банком своїх функцій та оперативного прийняття ними відповідних рішень, а також для ефективної взаємодії між ними. Органи Банку та їх посадові особи повинні діяти добросовісно та розумно в інтересах Банку.

Банк для забезпечення належного рівня корпоративного управління, докладає максимальних зусиль задля розуміння усіма органами управління та контролю Банку того, що здійснюючи свою діяльність, вони спільно

працюють на досягнення стратегічної мети Банку, а оцінка діяльності кожного органу управління та контролю зокрема залежить від результатів діяльності Банку в цілому.

Банк докладає максимальних зусиль, з метою захисту прав та законних інтересів учасників та інвесторів, забезпечуючи комплексний, незалежний, об'ективний та професійний контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку здійснюється як через залучення незалежного зовнішнього аудитора (аудиторської фірми), так і через механізми внутрішнього контролю, який забезпечує підрозділ внутрішнього аудиту, який підконтрольний та підзвітний Наглядовій раді. У Банку створено та функціонує самостійний структурний підрозділ внутрішнього аудиту – Служба внутрішнього аудиту. Організаційна незалежність Служби внутрішнього аудиту передбачена Положенням про внутрішній аudit та організаційною структурою Банку. Служба внутрішнього аудиту є органом оперативного контролю Наглядової ради Банку, підпорядковується Наглядовій раді та звітує перед нею. Служба внутрішнього аудиту діє на підставі Положення про службу внутрішнього аудиту, затвердженого Наглядовою радою, Статуту Банку та діючого законодавства, а також у роботі користується Кодексом професійної етики внутрішніх аудиторів банківських установ.

Банк приділяє особливу увагу управлінню ризиками та має комплексну та адекватну систему управління ризиками, що враховує специфіку роботи Банку, а також встановлені Національним банком України вимоги щодо управління ризиками (розділ VIII Кодексу корпоративного управління АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»). Система управління ризиками забезпечує виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль за всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу банку для покриття всіх видів ризиків. Банком в організаційній структурі підпорядкованості передбачено створення постійно діючого підрозділу з управління ризиками, що відповідає за впровадження внутрішніх положень та процедур управління ризиками відповідно до визначених Наглядовою радою Банку стратегії та політики управління ризиками. (див. Розділ 8 «Система управління ризиками»).

Банк забезпечує розробку та вжиття заходів, які є необхідними та достатніми для запобігання, виявлення і протидії корупції та шахрайству у своїй діяльності. Відповіальність за протидію корупції та шахрайству в Банку несуть:

- за координацію побудови системи боротьби з шахрайством - Департамент банківської безпеки та Управління комплаенс;
- за протидію фактам шахрайства та зловживань в своєму колективі - керівники підрозділів та кожен співробітник Банку.

Роботу Департаменту безпеки Банку координує Заступник Голови Правління, член Правління. Наглядова рада Банку здійснює контроль за діяльністю Управління комплаенс.

При визначенні організаційної структури Банку (структурі підпорядкованості) Наглядова рада забезпечує уникнення конфліктів інтересів між підрозділами першої, другої та третьої лінії захисту, впровадженої в Банку систем внутрішнього контролю та управління ризиками.

Процеси та процедури управління Банку структуровані таким чином, щоб забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил, та створити оптимальні умови для прийняття стратегічних та відповідальних рішень. Організація системи внутрішнього контролю в Банку здійснюється з метою забезпечення своєчасного отримання керівництвом інформації про діяльність Банку для здійснення оцінки ефективності діяльності Банку і дотримання Банком вимог законодавства України та нормативних актів Національного банку України (див. Розділ 9 «Система внутрішнього контролю»).

Важливим аспектом при побудові взаємовідносин Банку з представниками ключових зацікавлених сторін є впровадження в діяльність найкращих стандартів ведення бізнесу та принципів професійної етики.

Кодекс корпоративного управління АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» органічно і динамічно відображає сучасні вимоги та обставини і змінювався з початку 2021 року наступним чином:

Період дії	Назва документа	Дата та орган затвердження документу
До 31.03.2021 року	Кодекс корпоративного управління АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	Загальними зборами учасників 20.04.2018 року
31.03.2021 року - 25.01.2022 року	Кодекс корпоративного управління АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	Загальними зборами акціонерів 31.03.2021 року
3 25.01.2022 року	Кодекс (принципи) корпоративного управління АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	Позачерговими загальними зборами акціонерів 25.01.2022 року

Також Банк керується наступним:

1. Кодексом корпоративної етики АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»;
2. Політикою запобігання конфліктам інтересів в АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК».

Дані Кодекси та Політика розташовані за посиланням <https://industrialbank.ua/ua/about/internal-regulations>

Банк не застосовує стандарти управління понад межі, встановлені законодавством. Натомість Банк зосереджений на якісному дотриманні існуючих стандартів, поглибленні та вдосконаленні систем дієвості та контролю.

В звітному році не збуло афіксовано суттєвих відхилень від положень Кодексу корпоративного управління, проте в рамках проведеного внутрішнього та зовнішнього аудиту були виявлені некритичні недоліки та отримані рекомендації з їх усунення та підвищення ефективності системи управління ризиками. Рекомендації виконуються своєчасно.

Система корпоративного управління Банку відповідає чинному законодавству України. Разом з тим, найважливішим для побудови сучасної управлінської моделі було вивчення міжнародної практики та адаптація її в Банку. Саме це забезпечує ефективне управління бізнесом та раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей та задоволення інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів Банку.

Процеси та процедури управління Банку структуровані таким чином, щоб забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил, та створити оптимальні умови для прийняття далекоглядних та відповідальних рішень.

Побудова взаємовідносин з учасниками, працівниками, клієнтами, контрагентами та іншими особами, що зацікавлені у діяльності Банку, ґрунтуються на принципах політичної нейтральності та незаангажованості.

Пріоритетом корпоративної поведінки Банку є повага до прав та законних інтересів учасників, працівників, клієнтів, контрагентів та інших осіб, що зацікавлені у діяльності Банку, відкритість Банку, забезпечення ефективної та транспарентної діяльності, підтримання фінансової стабільності та прибутковості Банку.

Формування та впровадження в щоденну практику норм і традицій корпоративної поведінки, корпоративних цінностей Банку, що відповідають визнаним стандартам, заснованим на безумовному дотриманні вимог законодавства України та етичних норм ділової поведінки, сприяє підтримці і зміцненню позитивної репутації Банку, забезпеченням якісної та ефективної роботи з наданням банківських послуг клієнтам.

Протягом звітного періоду фактів порушення членами Наглядової ради Банку та Правлінням Банку внутрішніх правил, що призвело б до заподіяння шкоди Банку або споживачам фінансових послуг, не було. У 2022 році органами державної влади не застосовувались заходи впливу до АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», в тому числі до членів Наглядової ради та Правління Банку, крім такого: відповідно до рішення Комітету з питань регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем Національного банку України №389/БТ від 20.09.2021 року між АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» та Національним банком України було укладено Угоду про вжиття заходів щодо недопущення порушень законодавства з питань фінансового моніторингу від 20.09.2021 року. Зобов'язання, прийняті АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» відповідно до даної угоди, виконуються в повному обсязі та своєчасно.

## **7. Відносини з акціонерами та пов'язаними особами**

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ІНДУСТРІАЛБАНК», створений у формі акціонерного товариства. Відповідно до реєстру власників іменних цінних паперів АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», наданого Центральним депозитарієм, загальна кількість власників, фізичних та юридичних осіб станом на 01 січня 2023 року складає 2 332 особи.

Згідно з реєстром власниками (акціонерами) прямої істотної участі в Банку є:

1. Акціонерне товариство «Експрес Бетайлігунген АГ» («Express Beteiligungen AG») – 57,261269% у статутному капіталі Банку.
2. Товариство з додатковою відповідальністю «Захід – Резерв» – 12,541862% у статутному капіталі Банку.

Протягом 2022 року змін у складі власників істотної участі АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» не було.

Станом на 01 січня 2023 року кінцевим бенефіціарним власником АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» є Дворецький Ігор (DVORETSKYI IGOR), якому належить 2,893568% акцій Банку (пряма участь) та який має опосередковану участі у Банку у розмірі 69,803131%, оскільки володіє 100% Акціонерне товариство «Експрес Бетайлігунген АГ» («Express Beteiligungen AG»), якому в свою чергу належить 57,261269% акцій Банку, а також володіє 98,5% у капіталі ТДВ «Захід – Резерв», якому в свою чергу належить 12,541862% акцій Банку. Спільно з асоційованою особою (дружиною), Дворецькою Ганною (DVORETSKA GANNA), є власником істотної участі в Банку у розмірі 72,976672%.

Дворецька Ганна (DVORETSKA GANNA), якій належить 0,279972% акцій Банку (пряма участь). Спільно з асоційованою особою, Дворецьким Ігорем (DVORETSKYI IGOR), є власником істотної участі в Банку у розмірі 72,976672%.

Дворецький Ігор (DVORETSKYI IGOR), Дворецька Ганна (DVORETSKA GANNA) мають спільну пряму та опосередковану істотну участі у Банку у розмірі 72,976672% (рішення Комітету з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем Національного банку України про погодження набуття істотної участі у Банку від 16.02.2016 року №62).

Кожною простою акцією власнику - акціонеру надається однакова сукупність прав, включаючи право на участь в управлінні Банку. Одна проста акція надає акціонеру один голос для вирішення кожного питання на загальних зборах. Крім випадків проведення кумулятивного голосування, Акціонери-власники простих акцій можуть мати інші права, передбачені законодавством та статутом Банку.

Акціонери не відповідають за зобов'язаннями Банку і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах належних їм акцій. До акціонерів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення протиправних дій Банком або іншими акціонерами.

Акціонери Банку зобов'язані дотримуватися статуту Банку та інших внутрішніх документів, виконувати рішення загальних зборів та інших органів Банку, виконувати свої зобов'язання перед Банком, у тому числі пов'язані з майновою участію, оплачувати акції у розмірі, в порядку та засобами, що передбачені статутом Банку, не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Банку. Акціонери можуть також мати інші обов'язки, встановлені законодавством.

Банк здійснює операції з пов'язаними особами з врахуванням обмежень, встановлених законодавством України та нормативно-правовими актами Національного банку України, в тому числі, але не виключно: угоди, що здійснюються з пов'язаними з Банком особами, не можуть передбачати умови, що не є поточними ринковими умовами. Угоди, укладені Банком із пов'язаними з Банком особами на умовах, що не є поточними ринковими умовами, визнаються недійсними з моменту їх укладення.

Пов'язаними з Банком особами є:

- 1) контролери Банку;

- 2) особи, які мають істотну участь у Банку, та особи, через яких ці особи здійснюють опосередковане володіння істотною участю у Банку;
- 3) керівники Банку, керівник підрозділу внутрішнього аудиту, головний ризик-менеджер, головний компланс-менеджер, керівники та члени комітетів ради Банку та правління Банку;
- 4) споріднені та афілійовані особи Банку, у тому числі учасники банківської групи;
- 5) власники істотної участі у споріднених та афілійованих особах Банку;
- 6) керівники юридичних осіб та керівники банків, які є спорідненими та афілійованими особами Банку, керівник служби внутрішнього аудиту, керівники та члени комітетів цих осіб;
- 7) асоційовані особи фізичних осіб, зазначених у підпунктах 1 - 6;
- 8) юридичні особи, в яких фізичні особи, пов'язані із Банком, є керівниками або власниками істотної участі;
- 9) будь-яка особа, через яку проводиться операція в інтересах пов'язаних із Банком осіб.

Банк розуміє те, що впевненість учасників та інвесторів у фінансовій (економічній) стабільності Банку та в надійній корпоративній практиці управління є однією з найважливіших переваг Банку та запорукою готовності вкладати в нього кошти, активно підтримуючи діяльність та проекти, які він реалізує, таким чином забезпечуючи успіх бізнесу в цілому. Враховуючи вищеперечислене, Банк докладає усіх зусиль для максимального задоволення потреб акціонерів та інвесторів Банку та налагодження взаємовідносин між ними й Банком, для досягнення стратегічних цілей Банку.

Банк зосереджує свою діяльність на наступних принципах:

- діяти у відповідності до чинного законодавства України та визнаної міжнародної практики добросовісного управління з метою забезпечення максимального захисту учасників та інвесторів Банку від будь-яких впливів, дій та ін., які можуть призвести до обмеження їхніх прав та інтересів;
- враховуючи важливу роль стратегічних інвесторів, Банк докладає усіх зусиль задля максимального забезпечення їхньої участі у бізнесі Банку.

Банк проводить політику найбільшого сприяння участі міноритарних учасників в управлінні Банком та захисті їхніх прав.

Банк приділяє велику увагу захисту прав та інтересів учасників Банку, постійному підвищенню кваліфікації персоналу, застосуванню нових технологій, чіткому та прозорому фінансовому плануванню і звітності, управлінню ризиками, застосуванню найкращих досягнень світової практики у своїй комерційній діяльності.

Система корпоративного управління Банку будується на вимогах законодавства України, з урахуванням ефективної міжнародної практики, принципів та рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду щодо корпоративного управління, з метою забезпечення в Банку ефективного управління, прийняття керівниками Банку узгоджених рішень, підвищення відповідальності, уникнення конфлікту інтересів, сприяння розкриттю інформації та її прозорості, а також підвищення надійності Банку і захисту інтересів вкладників та інших кредиторів. Проте найважливішим для побудови сучасної управлінської моделі є вивчення найкращих досягнень міжнародної практики та їх імплементація в Банку. Саме це забезпечуємо ефективне управління бізнесом та раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей та задоволення інтересів учасників, співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів Банку.

Процеси та процедури управління Банку структуровані таким чином, щоб забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил, та створити оптимальні умови для прийняття стратегічних і відповідальних рішень.

Побудова взаємовідносин з учасниками, працівниками, клієнтами, контрагентами та іншими особами, що зацікавлені у діяльності Банку здійснюється на принципі політичної нейтральності та незаангажованості.

Пріоритетом корпоративної поведінки Банку є повага до прав та законних інтересів учасників, працівників, клієнтів, контрагентів та інших осіб, що зацікавлені у діяльності Банку, відкритість Банку, а також забезпечення ефективної діяльності, підтримання фінансової стабільності та прибутковості Банку.

Формування та впровадження в щоденну практику норм і традицій корпоративної поведінки, корпоративних цінностей Банку, що відповідають визнаним стандартам, заснованим на безумовному дотриманні вимог законодавства України та етичних норм ділової поведінки, сприяє підтримці і зміцненню позитивної репутації Банку, забезпечення якісної та ефективної роботи з наданням банківських послуг клієнтам.

З метою забезпечення впевненості учасників, потенційних інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених осіб у надійному функціонуванні системи внутрішнього контролю, підсилення вірогідності фінансової інформації, Банк забезпечує проведення незалежного зовнішнього аудиту шляхом залучення аудиторів (аудиторських фірм), які мають право на проведення аудиторської діяльності відповідно до чинного законодавства України та сертифікат Національного банку України на аудиторську перевірку банківських установ. Зовнішній аудитор обирається Наглядовою радою Банку.

Здійснення зовнішнього аудиту Банку є обов'язковою процедурою для підтвердження достовірності та повноти річного балансу і фінансової звітності Банку. З метою забезпечення належної якості та об'ективності аудиторська перевірка проводиться згідно з міжнародними стандартами аудиту. Особи, які здійснюють контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку, є незалежними від впливу членів органів управління Банку, власників крупних пакетів акцій, інших осіб, які можуть бути зацікавленими у результатах контролю. Також гарантією якісного контролю за фінансово-господарською діяльністю Банку є професійна компетентність осіб, які його здійснюють.

Для проведення аудиторської перевірки річної фінансової звітності Банку за 2022 рік, складено у відповідності до вимог МСФЗ, Наглядовою радою затверджено Приватне акціонерне товариство «КПМГ Аудит». ПрАТ «КПМГ Аудит»: Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ: 31032100; Юридична адреса: 01010, місто Київ, вулиця Князів Острозьких, 32/2. Свідоцтво про включення до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів, видане Аудиторською палатою України: № 2397 від 26.01.2001 року. Загальний стаж аудиторської діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» в Україні 22 рік.

В рамках аудиту річної фінансової звітності, аудиторська компанія ПрАТ «КПМГ Аудит» надає Банку наступний перелік послуг:

- аудит окремої фінансової звітності за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року;
- аудит консолідованої фінансової звітності за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року.

Аудиторська компанія надавала послуги з проведення першого етапу оцінки стійкості Банку (аналіз якості активів та прийнятності забезпечення за кредитними операціями), згідно з вимогами Національного Банку України. Конфлікти інтересів відсутні. Загальна тривалість виконання аудиторських завдань без перерв складає сім років, починаючи з року, що закінчився 31 грудня 2016 року, по рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, що відповідає вимогам Національного банку України щодо обов'язкової ротації аудиторської компанії (кожні 7 років). Стягнення відсутні.

## 8. Система управління ризиками

Банківській діяльності притаманний ризик, яким управлюють за допомогою постійного процесу виявлення, оцінки та контролю, з урахуванням лімітів та інших засобів контролю. Процес управління ризиками є вирішальним для постійної прибутковості Банку, а кожний співробітник у Банку несе відповідальність за вплив ризиків, пов'язаних з його службовими обов'язками. Банк нарахується на кредитний ризик, ризик ліквідності та ринковий ризик, а останній включає торгові та неторгові ризики, процентний ризик банківської книги. Банку також притаманні операційні та комплаенс ризики.

Незалежний процес контролю ризиків не включає бізнес-ризики, такі як зміни в операційному середовищі, технологіях та галузі. Банк контролює такі ризики в процесі стратегічного планування.

### Структура управління ризиками

У Банку створена система управління ризиками, яка забезпечує безперервний аналіз ризиків з метою прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень щодо пом'якшення ризиків та зменшення пов'язаних із ними втрат (збитків). Побудова системи управління ризиками здійснена Банком з урахуванням вимог чинного законодавства.

Для управління ризиками у Банку створено постійно діючий підрозділ з управління ризиками, який підпорядковується та підзвітний Наглядовій раді Банку. Ключова функція в організаційній структурі управління ризиками належить Наглядовій раді, яка визначає та затверджує стратегію управління ризиками, вимоги щодо функціонування системи внутрішнього контролю у Банку, політики та процедури управління

всіма видами ризику, процедури Банку у разі настання кризи чи подій, що потребують відновлення діяльності, а також організаційну структуру управління ризиками, забезпечує достатність ресурсів для управління ризиками, здійснює контроль через отримання регулярної інформації щодо профілю ризику Банку, здійснює інші функції, передбачені Положенням про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженим Постановою НБУ №64 від 11.06.2018 року (далі – «Положення НБУ №64»).

Першочерговою метою управління ризиками в Банку визначено виважену оцінку та прийняття ризику, що дозволяє досягнути запланованого прибутку, забезпечуючи достатній рівень капіталу в середньо- та довгостроковій перспективі, з урахуванням зміни бізнес-циклів та настання можливих несприятливих умов на ринку. Банк розробляє Декларацію схильності до ризику з метою визначення тих ризиків, які Банк приймає, та тих, які Банк уникає, а також сукупної величини ризик-апетиту та величини ризик-апетиту щодо кожного з ризиків.

Обов'язковим елементом комплексного управління ризиками в Банку та управління кожним із видів ризику є стрес-тестування, яке проводиться підрозділом з управління ризиками Банку для визначення, достатності його капіталу та ліквідних фінансових активів для здійснення операційної діяльності без порушення нормативів, встановлених НБУ та ризик-апетитів/лімітів ризику, при раптовому настанні несприятливої макроекономічної ситуації. У зв'язку з введенням та дією воєнного стану, Банк проводить стрес-тестування за потреби, при прийнятті рішень щодо поточного управління ризиками Банку.

Забезпечення безперервності діяльності Банку для клієнтів, регуляторних органів та акціонерів у випадку реалізації надзвичайних подій є невід'ємним елементом системи управління ризиками у Банку.

Підрозділ з управління ризиками Банку, в системі внутрішнього контролю, здійснює функції з виявлення, оцінювання та обмеження всіх суттєвих ризиків (за винятком комплаенс-ризику) в межах повноважень, визначених Положенням НБУ №64, здійснення інших функцій, передбачених Положенням НБУ №64.

Система управління ризиками у Банку, ґрунтуючись на розподілі обов'язків між підрозділами Банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту:

- 1) перша лінія - на рівні бізнес-підрозділів Банку та підрозділів підтримки діяльності Банку. Ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність за них і подають звіти щодо поточного управління такими ризиками;
- 2) друга лінія - на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм (комплаенс);
- 3) третя лінія - на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками.

Суб'єктами системи управління ризиками Банку є:

- 1) Наглядова рада Банку;
- 2) Правління Банку;
- 3) Кредитно – інвестиційний комітет (КІК);
- 4) Комітет з питань управління активами та пасивами (КУАП);
- 5) Технологічний комітет;
- 6) Комітет системи управління інформаційною безпекою (СУІБ);
- 7) Підрозділ внутрішнього аудиту;
- 8) Головний ризик-менеджер та підрозділ з управління ризиками;
- 9) Головний комплаенс-менеджер та підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаенс).

### *Наглядова рада*

Наглядова рада Банку виконує такі функції:

- 1) забезпечує функціонування та контроль за ефективністю системи управління ризиками;

2) розглядає та затверджує внутрішньобанківські документи з питань управління ризиками відповідно до вимог Положення НБУ №64;

3) затверджує перелік лімітів (обмежень) щодо кожного виду ризику та процедуру ескалації порушень лімітів ризиків;

4) затверджує та регулярно переглядає стратегію управління проблемними активами (у зв'язку з дією воєнного стану перегляд стратегії управління проблемними активами протягом звітного року відбувався лише в частині актуалізації даних щодо цільових показників непрацюючих активів);

5) розглядає та затверджує план відновлення діяльності (Recovery Plan) та забезпечує виконання функцій щодо відновлення діяльності Банку (протягом звітного періоду не активувався);

6) визначає характер, формат та обсяги інформації про ризики, розглядає управлінську звітність про ризики та, якщо профіль ризику Банку не відповідає затвердженому ризик-апетиту невідкладно приймає рішення щодо застосування адекватних заходів для пом'якшення ризиків;

7) уживає заходів щодо запобігання конфліктам інтересів у Банку, сприяє їх врегулюванню та повідомляє Національний банк про конфлікти інтересів, що виникають у Банку, здійснюю інші функції, передбачені Положенням НБУ №64.

### *Правління Банку*

Правління Банку забезпечує виконання завдань, рішень Наглядової ради Банку щодо системи управління ризиками, уключаючи реалізацію стратегії та політики управління ризиками, впровадження культури управління ризиками, процедур, методів та інших заходів ефективного управління ризиками, здійснює інші функції, передбачені Положенням НБУ №64.

### *Профільні комітети*

Комітети, пов'язані з управлінням ризиками:

Комітет з питань управління активами та пасивами (КУАП);

Кредитно-інвестиційний комітет (КІК);

Технологічний комітет;

Комітет СУІБ.

Комітет з питань управління активами та пасивами відповідає за дотримання стратегії управління ризиками ліквідності, процентним ризиком банківської книги, ринковим ризиком; Кредитно-інвестиційний комітет – кредитним ризиком; Комітет СУІБ – ризиком інформаційної безпеки та операційним ризиком.

Комітети в межах своєї відповідальності відповідають за основні питання, пов'язані з ризиками, розглядають звіти з ризиків, керують і контролюють процес прийняття рішень щодо ризиків, а також несуть відповідальність за виконання процедур, що стосуються управління ризиками, з метою забезпечення незалежного процесу контролю.

### *Головний ризик-менеджер та підрозділ з питань управління ризиками*

Головний ризик-менеджер та підрозділ з управління ризиками з метою забезпечення ефективності функціонування системи управління ризиками виконує наступні функції з управління ризиками:

1) забезпечує своєчасне виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, пом'якшення та звітування щодо суттєвих ризиків (крім комплаенс-ризику) в межах повноважень, встановлених Положенням НБУ №64;

2) здійснює моніторинг рівня та обсягів проблемних активів в цілому, у розрізі портфелів, у взаємозв'язку з достатністю капіталу;

3) забезпечує моніторинг та попередження порушень показників ризик-апетиту та лімітів ризику, контролює наближення показників ризиків до ризик-апетиту та лімітів ризику та ініціює вжиття заходів для попередження їх порушень;

4) готує та надає звіти щодо ризиків Наглядовій раді Банку, Правлінню Банку та його комітетам;

- 5) здійснює постійний аналіз ризиків, на які наражається Банк під час своєї діяльності, з метою підготовки пропозицій з прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень щодо пом'якшення ризиків;
- 6) розробляє та підтримує в актуальному стані методики, інструменти та моделі, що використовуються Банком для аналізу впливу різних факторів ризиків на фінансовий стан, капітал та ліквідність Банку;
- 7) здійснює стрес-тестування, обчислює профіль ризику Банку;
- 8) забезпечує координацію роботи з питань управління ризиками між структурними підрозділами Банку, виконує інші функції, передбачені Положенням НБУ №64.

#### *Підрозділ контролю за дотримання норм (комплаенс) і Головний комплаенс-менеджер*

Підрозділ контролю за дотримання норм (комплаенс) з метою забезпечення ефективності функціонування системи управління ризиками виконує функції контролю за дотриманням норм (комплаенс):

- 1) забезпечує організацію контролю за дотриманням банком норм законодавства, внутрішньобанківських документів та відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк;
- 2) забезпечує моніторинг змін у законодавстві та відповідних стандартах професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк, та здійснює оцінку впливу таких змін на процеси та процедури, запроваджені в банку, а також забезпечує контроль за імплементацією відповідних змін у внутрішньобанківські документи;
- 3) забезпечує контроль за комплаенс-ризиком, що виникає у взаємовідносинах банку з клієнтами та контрагентами, з метою запобігання участі та/або використання банку в незаконних операціях;
- 4) забезпечує управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, що можуть виникати на всіх рівнях організаційної структури банку, прозорість реалізації процесів банку та в разі виявлення будь-яких фактів, що свідчать про наявність конфлікту інтересів у банку, інформує головного комплаенс-менеджера;
- 5) забезпечує організацію контролю за дотриманням банком норм щодо своєчасності та достовірності фінансової та статистичної звітності;
- 6) здійснює на регулярній основі контроль за відсутністю конфлікту інтересів між керівниками банку та суб'єктом оціночної діяльності;
- 7) забезпечує організацію контролю за захистом персональних даних відповідно до законодавства України;
- 8) надає роз'яснення, консультації керівникам банку на їх запити з питань контролю за дотриманням банком законодавства України та відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк;
- 9) забезпечує проведення навчання та обізнаність працівників банку щодо дотримання норм законодавства, відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк, культури управління ризиками, ураховуючи кодекс поведінки (етики);
- 10) забезпечує функціонування системи управління ризиками шляхом здійснення своєчасного виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування і надання рекомендацій щодо пом'якшення комплаенс-ризику;
- 11) забезпечує організацію контролю за відповідністю процесів щодо управління проблемними активами законодавству України та внутрішньобанківським документам;
- 12) забезпечує контроль за дотриманням банком норм щодо визначення переліку пов'язаних з банком осіб для забезпечення цілісності та повноти процесу ідентифікації пов'язаних з банком осіб і контролю за операціями з ними;
- 13) готує висновки щодо комплаенс-ризику, який притаманний новим продуктам та значним змінам у діяльності банку, до моменту їх упровадження для прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень;
- 14) готує висновки стосовно комплаенс-ризику для ухвалення кредитних рішень щодо кредитів пов'язаним із банком особам;
- 15) здійснює контроль за відповідністю системи компенсацій та відшкодування, що запроваджена в банку, а також процедур притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників банку, вимогам законодавства України;
- 16) готує звіти щодо комплаенс-ризику;
- 17) обчислює профіль комплаенс-ризику;
- 18) розробляє, бере участь у розробленні внутрішньобанківських документів згідно з додатком 2 до Положення про організацію системи управління ризиками вбаках України та банківських групах та контролює їх дотримання;
- 19) бере участь у дослідженні подій внутрішнього та зовнішнього шахрайства.

Головний комплаенс-менеджер:

- 1) подає звіти щодо комплаенс-ризику Наглядовій раді та Правлінню;

- 2) забезпечує координацію роботи з питань управління комплаенс-ризиком між структурними підрозділами Банку;
- 3) інформує Наглядову раду і Правління банку про надмірні ризики, на які може нарахатися Банк;
- 4) повідомляє НБУ про підтвердженні факти неприйнятної поведінки в Банку / порушення в його діяльності та конфлікти інтересів, що виникли в Банку, якщо Наглядовою радою не були застосовані заходи, що забезпечили їх усунення.

#### *Служба внутрішнього аудиту*

Процеси управління ризиками в Банку щорічно перевіряються службою внутрішнього аудиту, яка перевіряє як достатність процедур, так і дотримання Банком цих процедур. Служба внутрішнього аудиту обговорює результати всіх перевірок з керівництвом, здійснює оцінку ефективності впроваджених в Банку систем внутрішнього контролю і управління ризиками в цілому і доповідає Наглядової раді про її результати, встановлені факти та рекомендації.

#### *Система оцінки ризиків та передачі інформації про ризики*

Оцінка ризиків Банку здійснюється за допомогою методів, що відображають як передбачувані збитки, що, ймовірно, виникнуть в ході звичайної операційної діяльності, так і непередбачувані збитки, що є оцінкою найбільших ймовірних збитків на основі статистичних моделей. У моделях використовуються значення ймовірностей, отримані з минулого досвіду і скориговані з урахуванням економічного середовища. Банк також модельє найгірші сценарії, які можуть виникнути в екстремальних ситуаціях, які навряд чи відбудуться.

Моніторинг та контроль ризиків переважно здійснюється на основі лімітів, встановлених Банком, а з початку війни, також з обов'язковим урахуванням інших зовнішніх чинників, які можуть мати вплив на рівень можливого ризику для Банку. Ці ліміти кореспонduються з бізнес-стратегією та ринковим середовищем Банку та відображають рівень ризику, що Банк готовий прийняти. В кредитному ризику додаткова увага надається певним галузям. Крім цього, Банк контролює та оцінює свою загальну здатність нести ризики стосовно сукупної позиції за всіма видами ризиків.

Інформація, отримана за всіма видами діяльності, вивчається та обробляється з метою виявлення, аналізу та контролю ризиків на ранніх етапах. Ця інформація подається на розгляд Наглядової ради, Правління та його комітетів. Такий звіт включає інформацію про поточний профіль сукупного кредитного та інших ризиків, прогнози зміни кредитного та інших ризиків, інформацію щодо авторизовані перевищення лімітів ризику, суми під ризиком, коефіцієнти ліквідності, зміни у профілі ризику, тощо. За необхідності складаються детальні звіти стосовно ризиків, пов'язаних з певними галузями економіки та клієнтами.

#### *Зниження ризику*

Для зниження ризиків ліквідності Банком дотримується ліміти ризику ліквідності, у тому числі щодо мінімального обсягу активів вторинної ліквідності та максимально допустимих рівнів концентрації зобов'язань. У разі необхідності зниження валютних ризиків здійснюється зменшення відкритих валютних позицій засобом продажу або придбання відповідної валюти.

Для зниження валютних ризиків та регулювання ризиків ліквідності в звітному році Банк укладав валютні свопи. Банк не має запланованих показників доходності за операціями з деривативами, зосереджуючись на управлінні ризиками, задоволенні заявок контрагентів та дотриманні беззбитковості. Для зниження своїх кредитних ризиків Банк активно використовує заставу та інші інструменти мінімізації кредитних ризиків.

Основними способами зниження ризиків є страхування, резервування, хеджування, розподіл, диверсифікація, мінімізація (управління активами й пасивами) та запобігання (відмова від операції).

Банк має можливості використовувати наступний захист від банківських ризиків, що поділяється на внутрішні й зовнішні методи:

Зовнішні методи оптимізації (значно знижують рівень доходності проекту):

- розподіл ризику - перекладання деякої частини ризику на іншого суб'єкта, який здатний забезпечити зниження ризику (прикладом може бути одержання різного роду гарантій та поручительств);
- страхування - плата за зменшення рівня ризику й т.і. (у цьому випадку необхідно враховувати також ризики, пов'язані з фінансовою стабільністю та імовірністю банкрутства страхових компаній).

Внутрішні методи оптимізації (не значною мірою знижують доходність проекту):

- лімітування - обмеження фінансових потоків, спрямованих у зовнішнє середовище (прикладом може бути лімітування величини позики одному позичальникові, лімітування обсягу вкладень в окрему галузь і т.і.);
- мінімізація - балансування активів і пасивів таким чином, щоб звести до мінімуму коливання вартості портфеля активів і пасивів;
- прийняття забезпечення - зниження суми можливого збитку шляхом покриття ризиків ліквідним забезпеченням;
- диверсифікація ризику - розподіл фінансових потоків з метою забезпечення загальної стабільності проекту;
- метод хеджування - дозволяє зменшити або нейтралізувати ризик на основі застосування протилежних стосовно певного фактору ризику, позицій;
- створення резервів - припускає формування резервів під активні операції банку для покриття можливих збитків у майбутньому періоді;
- одержання додаткової інформації - найпоширеніший спосіб зниження ризику (деталізація інформації щодо активної операції).

На діяльність Банку впливають наступні ризики:

- 1) кредитний ризик, пов'язаний із неповерненням або несвоєчасним поверненням кредитів клієнтів. Цей тип ризику мінізується за рахунок диверсифікації клієнтської бази, системи ліквідних застав, створення резервів та підтримки адекватного рівня власного капіталу, тощо;
- 2) ризик ліквідності, пов'язаний із можливими витратами на отримання ліквідних ресурсів. Мінімізація ризику ліквідності забезпечується за рахунок підтримки рівня ліквідності, узгодження термінів активів та пасивів тощо;
- 3) процентний ризик банківської книги, пов'язаний зі зміною відсоткових ставок грошово-кредитного ринку, наявністю інструментів з нефіксованими процентними ставками, тощо. Мінімізація процентного ризику забезпечується системою встановлених лімітів для обмеження цього ризику, у тому числі на максимальний обсяг позицій у плаваючих відсоткових ставках, тощо;
- 4) ринкові ризики, величина яких обмежується за допомогою системи лімітів, тощо;
- 5) операційні ризики, величина яких обмежується за допомогою страхування, диверсифікації надавачів послуг тощо.

На підвищення рівня цих ризиків, крім поточного воєнного стану в країні, прямо або опосередковано впливають такі фактори як нестабільність законодавства, у т.ч. зміна податкової політики, погіршення загальної економічної ситуації в Україні, можливі зміни в кредитно-фінансовій політиці держави, форс-мажорні обставини.

### *Кредитний ризик*

Кредитний ризик - імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору. Кредитний ризик уключає до себе такі ризики:

- 1) ризик країни;
- 2) трансфертний ризик;
- 3) ризик контрагента;
- 4) ризик інвестицій у дочірні компанії.

Кредитний ризик – найбільш суттєвий ризик для капіталу Банку. Банк не в змозі повністю уникнути цього виду ризику при кредитуванні, тому ключовим є саме процес управління, який складається з послідовних етапів: ідентифікації та визначення, оцінки та вимірювання ризику, безпосереднього прийняття ризику та його мінімізації, і врешті моніторинг та контроль за профілем ризику й тенденціями щодо його розвитку.

Стратегія управління ризиками, кредитна політика та положення щодо управління кредитним ризиком, в тому числі щодо моніторингу, роботи з забезпеченням і проблемною заборгованістю дають методологію оцінки кредитного ризику, критерії кредитоспроможності та платоспроможності для індивідуальної заборгованості та встановлюють перелік лімітів для управління кредитним ризиком на рівні портфеля.

В Банку впроваджений чіткий процес ухвалення кредитних рішень, а також система кредитного адміністрування та моніторингу.

До основних етапів процесу ухвалення кредитних рішень відноситься: перевірка потенційного позичальника на дотримання основних вимог кредитної політики; оцінка фінансового стану; аналіз кредитної історії; розрахунок компонентів кредитного ризику PD, LGD; оцінка дотримання пруденційних та внутрішніх обмежень (галузевий ризик, портфельний ризик, лімітна політика, забезпеченість та його рівень, тощо). Прийняття рішення щодо надання кредиту супроводжується комплексним кредитним аналізом, що знижує кредитний ризик та підвищує якість кредитного портфелю.

Система кредитного адміністрування включає: надання дозволу на перерахування коштів згідно з кредитним договором, що надається тільки після отримання та перевірки повноти пакета документів, отримання забезпечення та виконання інших умов, необхідних для надання кредиту (якщо це передбачено кредитним договором), крім випадків, коли система автоматично здійснює верифікацію та реалізацію прийнятого рішення, відповідно до алгоритму дій, затвердженого колегіальним органом Банку; контроль установлених значень лімітів; моніторинг виконання умов кредитного договору щодо погашення відсотків та основної суми боргу; моніторинг дотримання боржником інших умов кредитного договору; моніторинг своєчасного перегляду наявності та стану збереження забезпечення, а також переоцінки його ринкової (справедливої) вартості тощо.

#### *Ризик ліквідності та управління джерелами фінансування*

Ризик ліквідності - імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспособності банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки.

Для обмеження цього ризику керівництво забезпечило диверсифіковані джерела фінансування, управління активами з дотриманням принципів ліквідності та здійснення моніторингу майбутніх грошових потоків. Це включає оцінку очікуваних грошових потоків та наявність застави з високим рівнем ліквідності, яка за необхідності може бути використана для забезпечення додаткового фінансування.

Банк утримує портфель різних високоліквідних активів, що можуть бути легко реалізовані в разі непередбаченого призупинення грошових потоків, має угоди про кредитні лінії, які він може використовувати з огляду на потреби ліквідності.

Для оцінки ризику ліквідності Банк застосовує різноманітні методи та підходи, керуючись вимогами Національного банку України та досвідом Банку. Банк стабільно дотримується нормативів ліквідності, встановлених Національним банком України.

Регулярно визначається невідповідність між активами та пасивами за строками до погашення та досліджуються відповідні розриви за часовими проміжками окремо в розрізі значних валют. Оскільки така інформація не відображає повною мірою реальні надходження та відтоки грошових потоків, Банк додатково відслідковує поведінку клієнтів за продуктами без заздалегідь визначеного строку погашення (поточні рахунки клієнтів, дебетові та кредитні картки, овердрафти), а також строкових продуктів, для яких можлива пролонгація з метою визначення впливу на ліквідність. Банк досліджує також різноманітні стресові сценарії, які можуть вплинути на ліквідність. Спроможність Банку погашати свої зобов'язання залежить від спроможності реалізувати еквівалентну суму активів за одинковий період часу.

Банк для внутрішніх цілей за потреби здійснює стрес-тестування ризику ліквідності та досліджує можливий вплив зміни тих чи інших внутрішніх та зовнішніх факторів.

Незважаючи на введення у країні воєнного стану, нормативи ліквідності у звітному періоді у цілому було дотримано, банк не мав та не має залежності від коштів міжбанківського ринку. Отримані від НБУ на початку війни кошти в рамках рефінансування, Банком досрочно погашено. Крім того, Банком у звітному та частково у поточному році забезпечено виконання у повному обсязі зобов'язань щодо отриманих раніше, у т.ч. до війни, коштів кредиту рефінансування НБУ.

#### *Ринковий ризик*

Ринковий ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок несприятливої зміни курсів іноземних валют, процентних ставок, вартості фінансових інструментів. Управління ринковим ризиком здійснюється на основі аналізу чутливості. Банк не має значної концентрації ринкового ризику, окрім концентрації іноземних валют. Правління Банку встановлює ліміти щодо рівня ризику за позиціями в іноземній валюті згідно з вимогами НБУ. Моніторинг позицій здійснюється на постійній основі.

#### *Процентний ризик банківської книги*

Процентний ризик банківської книги – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок впливу несприятливих змін процентних ставок на банківську книгу. Процентний ризик банківської книги впливає на економічну вартість капіталу банку та чистий процентний дохід банку.

Комітет з питань управління активами та пасивами здійснює моніторинг ринку для визначення ризику процентної ставки та впливає на нього шляхом зміни процентних ставок та строків погашення для різних продуктів Банку, трансформації структури процентних активів/зобов'язань тощо.

#### *Операційний ризик*

Операційний ризик – це ймовірність виникнення збитків, додаткових витрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників Банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем Банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів.

Операційний ризик є властивим будь-якій діяльності, тому повністю уникнути його неможливо.

Управління операційним ризиком має за мету мінімізацію ефекту від настання подій операційного ризику шляхом застосування належних заходів реагування, мінімізацію ймовірності виникнення подій операційного ризику шляхом запровадження системи внутрішніх контролів, та передачу/розділ ризику через інструменти страхування та процеси аутсорсингу.

В основі системи внутрішніх контролів Банку лежить розділ функцій підрозділів Банку на першу лінію захисту, до якої відносяться всі бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки/забезпечення, другу лінію захисту, тобто, контролю, яку становлять підрозділи з управління ризиками та підрозділ комплаенс, та третю лінію – внутрішній аудит.

Фокус системи внутрішніх контролів Банку та розподіл ресурсів визначається, в першу чергу, процесом регулярного збору інформації щодо подій операційного ризику, аналізом причинно-наслідкових залежностей та запровадженням змін до продуктів та процесів Банку для мінімізації ймовірності виникнення та масштабу втрат у майбутньому.

Іншим структурним елементом системи внутрішніх контролів є щорічний процес самооцінки, що допомагає ідентифікувати ті складові елементи процесів Банку, які найбільш схильні до проявів подій операційного ризику.

Результат проведеного аналізу враховується під час встановлення показників толерантності до втрат у результаті реалізації подій операційного ризику, а саме при розрахунку максимального розміру втрат, який приймається Банком в рамках функціонування ефективної системи внутрішніх контролів, за якої недотриманий дохід або операційні витрати на подальшу мінімізацію ризику будуть вищими ніж розмір зменшення ризику.

Іншими інструментами управління операційними ризиками є ключові індикатори ризику та стрес-сценарії. Ключові індикатори ризику доповнюють систему внутрішніх контролів, встановлюючи граничні показники

частоти та/або масштабу ефекту реалізації подій операційного ризику або подій, що можуть привести до реалізації операційних ризиків у розрізі процесів та/або продуктів Банку, яким властива висока частота настання подій операційного ризику, проте в незначних розмірах кожної з подій.

Банк не може розраховувати на усунення всіх операційних ризиків, але може управляти цими ризиками шляхом застосування системи керуючих елементів, а також моніторингу потенційних ризиків та відповідного реагування на них

З метою можливості забезпечити безперебійне функціонування, Банком розроблено План забезпечення безперервної діяльності АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» ( затверджено рішенням Наглядової ради Банку 30.11.2021 року), який передбачає можливість відновлення діяльності Банку в цілому у необхідному обсязі залежно від природи та масштабу наслідків форс-мажорних обставин, у погоджений послідовності та згідно з визначеними пріоритетами.

З метою ефективного управління комплаєнс-ризиком Банком розроблені внутрішні нормативні документи, що визначають політику, порядок, методи і процедури управління комплаєнс-ризиком. Зазначені внутрішньобанківські документи є невід'ємною частиною впровадженого в Банку системи управління ризиками. Головна мета управління комплаєнс-ризиком в Банку полягає у забезпеченні організації своєї діяльності з дотриманням вимог законодавства, нормативно-правових актів НБУ, стандартів професійних об'єднань, внутрішньобанківських документів для досягнення поставлених перед ним цілей.

До інших цілей управління комплаєнс-ризиком в Банку відносяться:

- щоденне дослідження комплаєнс-ризику для своєчасного прийняття оптимальних управлінських рішень щодо його пом'якшення та зменшення пов'язаних з цим видом ризику втрат (збитків) Банку;
- дотримання працівниками вимог законодавства, нормативно-правових актів НБУ та інших державних контролюючих органів, внутрішньобанківських документів;
- аналіз величини наявного комплаєнс-ризику перед впровадженням нових банківських продуктів і значних змін в діяльності Банку;
- облік комплаєнс-інцидентів, визначення ймовірності їх виникнення в подальшому та здійснення оцінки можливих наслідків таких інцидентів;

запобігання, виявлення та управління потенційними і реальними конфліктами інтересів;

- протидія шахрайству, зловживанням з боку зовнішніх та внутрішніх клієнтів;
- уникнення ситуацій використання Банку для здійснення незаконних операцій, в тому числі для відмивання доходів, одержаних злочинним шляхом;
- недопущення підриву репутації Банку.

До завдань управління комплаєнс-ризиком в Банку відносяться:

- оперативне отримання об'єктивних відомостей про стан та рівень комплаєнс-ризику;
- проведення якісного і кількісного вимірювання (оцінки) комплаєнс-ризику;
- встановлення реальних взаємозв'язків між комплаєнс-ризиком та іншими видами ризиків для оцінки впливу заходів, вжиття яких планується для управління певним ризиком, на зростання або зменшення рівня комплаєнс-ризику;
- інтенсивне управління комплаєнс-ризиком на початковій стадії виникнення негативної тенденції подальшого розвитку ситуації;
- впровадження системи швидкого реагування, спрямованої на запобігання досягненню комплаєнс-ризиком критично значних для Банку розмірів;
- інформування керівників/працівників Банку з питань, пов'язаних з управлінням комплаєнс-ризиком.

Наразі, в Банку впроваджені нижченаведені внутрішньобанківські документи щодо комплаєнс-ризику:

- Політика управління комплаєнс-ризиком АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»;
- Положення про порядок та процедури управління комплаєнс-ризиком АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»;
- Політика запобігання конфліктам інтересів в АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»;
- Положення про порядок роботи з повідомленнями, що надходять на електронну адресу «Лінії довіри»;
- Кодекс корпоративної етики АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»;
- Антикорупційна програма АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»;
- Положення з організації системи внутрішнього контролю в АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»;
- Порядок здійснення моніторингу системи внутрішнього контролю АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК».

Усі внутрішні нормативні документи розміщені на внутрішньому ресурсі: СЕД Компонент\База знань, із загально-відкритим доступом для всіх працівників. Для новоприбулих працівників впроваджена процедура ознайомлення/підвищення обізнаності працівників з питань культури управління комплаєнс-ризиком.

Кодекс корпоративної етики АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК», Політика запобігання конфліктам інтересів в АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК» розміщені на офіційному сайті Банку.

Серед заходів, спрямованих на підтримання культури управління ризиками, зокрема, питання боротьби з корупцією, впроваджені та працюють системи комунікацій з можливістю надання усного/письмового, персоніфікованого/ анонімного повідомлення на:

- «Лінію довіри» (<https://industrialbank.ua/ua/feedback>);
- електронну скриньку [compliance@industrialbank.ua](mailto:compliance@industrialbank.ua).

Всі запити обробляються відповідно до внутрішньобанківських процедур.

Серед попереджувальних заходів, що унеможливлюють прояви корупційних дій, слід відмітити розроблену в Банку тендерну процедуру закупівель.

Банк оцінює свої можливості як достатні для ведення успішної діяльності. Постійно стикаючись з загрозами, характерними для економіки України, що останнім часом істотно збільшились у зв'язку з наявністю зовнішніх негативних викликів та зміною регуляторного середовища, Банк реагує на них з використанням впроваджених систем внутрішнього контролю і управління ризиками.

## **9. Система внутрішнього контролю**

З метою забезпечення досягнення операційних, інформаційних та комплаєнс-цілей своєї діяльності, Банк впровадив комплексну, ефективну і адекватну систему внутрішнього контролю (СВК), що ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами із застосуванням моделі трьох ліній захисту, складається з 5 (п'яти) компонентів (контрольного середовища, управління ризиками, контрольної діяльності, контролю за інформаційними потоками та комунікаціями, моніторингу ефективності системи внутрішнього контролю) і реалізується на кожному з організаційних рівнів Банку. Впроваджена в Банку СВК інтегрована в систему корпоративного управління Банку та виступає її невід'ємною складовою частиною.

У внутрішньобанківських документах Банк визначив процедури і заходи з контролю, які застосовуються підрозділами кожної з трьох ліній захисту, а також порядок та процедури вертикальної взаємодії, що застосовується під час здійснення внутрішнього контролю між підрозділами різних ліній захисту, і горизонтальної взаємодії, що застосовується в разі здійснення внутрішнього контролю в межах одного підрозділу та/або між підрозділами однієї лінії захисту.

Упроваджена в Банку СВК передбачає здійснення внутрішнього контролю за такими напрямами, а саме, за:

- досягненням цілей діяльності Банку;
- забезпеченням ефективності його фінансової та господарської діяльності;
- ефективністю управління активами і пасивами;
- збереженням активів Банку;
- ефективністю системи управління ризиками;
- дотриманням чинних нормативних вимог і вимог внутрішньобанківських документів;
- достовірністю, повнотою, об'єктивністю і своєчасністю ведення бухгалтерського обліку, складанням та оприлюдненням фінансової та іншої звітності;
- управлінням інформаційними потоками.

З метою належного функціонування СВК Банк забезпечив наявність кваліфікованих працівників, в тому числі, для проведення моніторингу ефективності СВК, відповідного обладнання, програмного забезпечення, приміщень, що відповідають вимогам НБУ.

За результатами розгляду результатів моніторингу ефективності СВК, Наглядова рада ухваливала рішення, що в установленому порядку доводилось до відома Правління.

На виконання цих рішень Наглядової ради, Правлінням були прийняті рішення та видані розпорядчі документи (накази, розпорядження) щодо забезпечення моніторингу процедур внутрішнього контролю стосовно їх адекватності характеру поточної діяльності Банку і щодо здійснення контролю за усуненням недоліків, виявлених перевіrkами. Правління забезпечило розроблення відповідних заходів та забезпечило їх виконання з

метою усунення виявлених недоліків, уключаючи коригуючі заходи, що, у свою чергу, включають розроблення нових та оновлення наявних заходів з контролю. Голова Правління на постійній основі інформував Наглядову раду про ухвалені Правлінням рішення та вжиті заходи.

Керівники підрозділів першої лінії захисту забезпечували в межах повноважень виконання підпорядкованими працівниками:

- вимог законодавства, нормативно-правових актів НБУ, внутрішньобанківських документів;
- рішень Правління і наказів (розпоряджень) Голови Правління;
- покладених на працівників функцій, що визначені в їхніх посадових інструкціях, у зв'язку з чим збоїв у роботі цих підрозділів та Банку в цілому виявлено не було.

Керівники підрозділів другої лінії захисту забезпечували проведення поточних заходів з моніторингу з метою оперативного виявлення та усунення недоліків СВК, а також здійснювали моніторинг ефективності процедур контролю на першій лінії захисту.

Керівник підрозділу третьої лінії захисту за встановленими правилами і процедурами забезпечував проведення тематичних внутрішніх аудиторських перевірок в цілях накопичення матеріалів та інформації для здійснення незалежної оцінки ефективності діяльності першої та другої ліній захисту та загальної оцінки ефективності СВК.

Банк забезпечив належне функціонування контрольного середовища, а саме:

- 1) керівництво Банку володіло інформацією про ризики, на які може наражатися Банк;
- 2) СВК інтегрована в систему корпоративного управління Банку;
- 3) реалізований розподіл повноважень і визначена відповідальність між колегіальними органами, підрозділами та працівниками Банку;
- 4) вживались заходи щодо уникнення та врегулювання конфліктів інтересів;
- 5) кожний працівник Банку розумів свою роль в забезпеченні СВК;
- 6) впроваджена культура контролю, що, зокрема, передбачає виконання керівниками/ працівниками вимог внутрішньобанківських документів щодо дотримання корпоративних цінностей Банку;
- 7) вживались заходи щодо розвитку і оцінювання компетентності працівників;
- 8) здійснювалось належне стимулювання працівників з метою досягнення цілей діяльності Банку, уключаючи цілі СВК.

На всіх своїх організаційних рівнях – Банк у цілому, підрозділи, працівники – Банк виявляв ризики, притаманні його діяльності, визначав заходи щодо управління ними.

Банк дотримувався встановлених НБУ критеріїв, що свідчать про здійснення ним контрольної діяльності, а саме:

- 1) Банком впроваджені заходи з контролю, що забезпечують пом'якшення ризиків до прийнятного рівня;
- 2) заходи з контролю включені в усі процеси на кожному з організаційних рівнів Банку;
- 3) Банком встановлений контроль за використанням інформаційних систем та технологій на рівні, необхідному для забезпечення досягнення цілей його діяльності;
- 4) Банк визначив заходи з контролю та порядок їх застосування у внутрішньобанківських документах;
- 5) у Банку визначені відповідальні працівники, які забезпечують дотримання контрольних процедур за організацією та здійсненням банківських операцій;
- 6) у розпорядженні Банку були необхідне для здійснення заходів з контролю обладнання, програмне забезпечення та приміщення, що відповідають вимогам, визначенім НБУ.

Банк забезпечив обмін інформацією між керівниками/працівниками стосовно цілей СВК, політики з організації СВК, ролей, повноважень і обов'язків керівників/працівників Банку щодо здійснення заходів з контролю тощо.

За результатами здійсненого моніторингу ефективності впровадженої в Банку СВК доцільно дійти таких висновків:

- 1) СВК сприяє досягненню цілей діяльності Банку, забезпечує відповідність цієї діяльності вимогам законодавства, нормативно-правових актів НБУ, є ефективною та адекватною ризикам.
- 2) Контрольні процедури запроваджені в усіх процесах на усіх організаційних рівнях Банку.

- 3) Правління забезпечило виконання рішень Наглядової ради щодо функціонування СВК,
- 4) Ймовірність виникнення суттєвих недоліків СВК, що можуть спричинити негативний вплив на досягнення цілей Банку, була низькою.

Служба внутрішнього аудиту Банку є складовою системи внутрішнього контролю. Діяльність Служби внутрішнього аудиту забезпечує ефективне функціонування третьої лінії захисту системи внутрішнього контролю. Третя лінія захисту - на рівні підрозділу внутрішнього аудиту здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній захисту та загальну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю з урахуванням вимог, установлених Положенням про організацію внутрішнього аудиту в банках України, затвердженим постановою Правління Національного банку України від 10.05.2016 року № 311.

Внутрішній аудит Банку є ризик-орієнтовним. Система планування аудиторських перевірок зосереджена на найбільш ризикових сферах. У 2022 році внутрішнім аудитом було проведено 5 аудиторських перевірок, в тому числі двічі здійснено моніторинг щодо виконання наданих рекомендацій та одне додаткове завдання у відповідності до затвердженого плану роботи СВА. Наглядовою радою Банку розглядаються та затверджуються Звіти про виконання річного плану проведення аудиторських перевірок. Підрозділ служби внутрішнього аудиту здійснює аудиторські перевірки на основі результатів комплексної оцінки ризиків та річного плану проведення аудиторських перевірок, які затверджуються Наглядовою радою Банку. Результати такої оцінки документуються в оцінках ризику та контролях в розрізі об'єктів аудитів/процесів Банку. В Положенні про ризик-орієнтовне планування та процеси роботи служби внутрішнього аудиту визначено обов'язкові критерії/фактори оцінки ризиків.

За результатами перевірок складаються аудиторські звіти, які містять мету та цілі перевірки, основні спостереження аудитора, висновки та рекомендації. На засіданнях Правління, Наглядової ради та Комітету з питань аудиту здійснюється розгляд результатів перевірки та приймаються рішення щодо вжиття організаційних (коригувальних) заходів.

Банк складає фінансову звітність відповідно до вимог МСФЗ, нормативно-правових актів НБУ та внутрішньобанківського Положення про облікову політику (затверджене Правлінням Банку 26.12.2019 року, зі змінами від 23.02.2022 року).

Складанню річної фінансової звітності передує обов'язкова інвентаризація активів, зобов'язань, резервів (включаючи обліковані на позабалансових рахунках), під час якої перевіряються і документально підтверджуються їх наявність, стан та динаміка. Відповідальність за організацію інвентаризації покладається на керівника Банку.

Звітність складається на підставі наказу по Банку, в якому регламентовані:

- строки та обов'язки виконавців за напрямками;
- засоби автоматизації;
- контролі (звірки) на рівні виконавців;
- обов'язки по об'єднанню, узагальненню інформації та контролю звітів та приміток;
- відповідальні особи за складання, подання та виконання наказу.

Всі можливі звіти та примітки є максимально автоматизовані, а для тих, які передбачають ручну обробку інформації, – передбачені арифметичні та логічні контролі достовірності, повноти та несуперечливості.

Зовнішній аудитор, призначений Наглядовою радою Банку, проводить підтвердження наступних пакетів звітності:

- річна фінансова звітність Банку;
- річна консолідована звітність Банку (з врахуванням дочірнього підприємства).

За звітній рік не виявлено суттєвих порушень вимог законодавства щодо складання фінансової звітності.

## **10. Протидія корупції та шахрайству**

Банк неухильно дотримується законодавства України, зокрема про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, антимонопольного законодавства, антикорупційного законодавства, про захист прав споживачів, не допускає подання недостовірної фінансової звітності, посадових злочинів, економічних злочинів, не допускає неправомірних дій, що порушують свободу конкуренції, нетерпимо відноситься до хабарництва, а також до будь-яких інших корупційних дій.

У звітному періоді Банк забезпечував вжиття превентивних заходів, які є необхідними для запобігання і протидії корупції у його діяльності (антикорупційних заходів), а саме:

- 1) систематичне здійснення оцінки корупційного ризику у внутрішньобанківських документах, процесах, продуктах, взаємовідносинах з контрагентами тощо;
- 2) перманентне дотримання впроваджених антикорупційних стандартів і процедур.

Протягом зазначеного періоду будь-які види (типи) корупційного ризику ідентифіковані не були, оскільки:

- 1) керівники Банку забезпечували неухильне виконання обов'язків дбайливого ставлення і лояльності до Банку;
- 2) керівники Банку/структурних та відокремлених підрозділів:

- не допускали випадків ухвалення спільних з близькими їм особами управлінських рішень;
- дотримувались правил (стандартів) поведінки щодо запобігання конфліктів інтересів з Банком під час виконання своїх функціональних обов'язків;
- забезпечували високу культуру запобігання конфліктів інтересів;
- надавали за призначенням відомості з питань своєчасного виявлення, врегулювання та запобігання конфліктів інтересів;

- 3) керівники/працівники Банку:

- не використовували служbowі повноваження/своє становище і пов'язані з цим можливості з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб;
- дотримувались встановлених Антикорупційною програмою Банку заборон щодо:

- a) провадження зовнішньої діяльності поза Банком;
- b) лобіювання прийняття Банком рішень про встановлення певним зовнішнім клієнтам пільгових розмірів тарифів, ставок тощо;
- c) суміщення однією особою функцій виконавця і контролера;
- d) перевищення своїх посадових обов'язків, визначених внутрішньобанківськими та розпорядчими документами, положенням про підрозділ і посадовою інструкцією;

д) надання зовнішнім клієнтам інформації з обмеженим доступом, отриманої ними при виконанні своїх посадових обов'язків;

- не допускали випадків недотримання подарункової політики Банку;

- не допускали випадків хабарництва.

- 4) забезпечені проведення антикорупційного аналізу внутрішньобанківських документів на предмет виявлення норм і положень, що сприяють або можуть сприяти вчиненню корупційних правопорушень.

З метою запобігання утворенню будь-яких причин і мінімізації умов, що сприяють виникненню корупційного ризику, Банку забезпечував ефективне здійснення антикорупційних процедур, а саме:

- 1) Керівники структурних і відокремлених підрозділів забезпечили обов'язкове ознайомлення підпорядкованих, в тому числі новоприбулих, працівників з положеннями Антикорупційної програми Банку.
- 2) У Банку впроваджений механізм підвищення кваліфікації в сфері запобігання, виявлення та протидії корупції.
- 3) У Банку забезпечений належний рівень знань та обізнаності керівників Банку щодо антикорупційного законодавства через їхню участь у зовнішніх вебінарах та інших навчальних заходах і через прагнення до саморозвитку та підвищення компетентності через самоосвіту.
- 4) Керівники структурних і відокремлених підрозділів мали право і можливість у будь-який зручний для них час звернутися до Управління комплаенс за роз'ясненнями з питань застосування антикорупційних стандартів.
- 5) У Банку функціонував механізм надання працівниками конфіденційних повідомлень про неприйнятну в Банку поведінку та/або порушення в його діяльності.

У звітному періоді в Базі інцидентів GLPI інциденти, пов'язані з реалізацією корупційного ризику, зареєстровані не були.

Конфіденційні повідомлення від працівників Банку про неприйнятну поведінку, зокрема про випадки хабарництва, корупційного правопорушення чи правопорушення, пов'язаного з корупцією, не надходили (у зв'язку з відсутністю таких випадків).

Випадки реалізації корупційного ризику в діяльності Банку не виявлені. Матеріальна шкода внаслідок реалізації корупційного ризику нанесена Банку не була.

Рівень корупційного ризику на всіх організаційних рівнях Банку є незначним.

Керівники/працівники забезпечили дотримання вимог Антикорупційної програми Банку.

Будь-яких підстав (які визначені нормативно-правовими актами НБУ) для надання в установленому порядку до НБУ повідомлення про підтвердженні факти неприйнятної поведінки в Банку/порушення в його діяльності та конфлікти інтересів, що виникли в Банку у разі, якщо Наглядовою радою не були застосовані заходи щодо їх усунення, не було.

У звітному періоді у своїй діяльності Банк дотримувався принципу «нульової толерантності» (абсолютної неприйнятності) до будь-яких проявів шахрайства і вживав передбачених законодавством заходів щодо запобігання, виявлення та протидії шахрайству і пов'язаним з ним діям, зокрема, забезпечувався розподіл обов'язків між працівниками Банку таким чином, щоб забезпечити захист від ризику несанкціонованих операцій, шахрайських дій, корупції, конфлікту інтересів, маніпулювання даними для приховування збитків або порушень законодавства, нормативно-правових актів НБУ та внутрішньобанківських документів.

Норми внутрішньобанківських документів, що потребують обов'язкового виконання усіма працівникам Банку (зокрема, з питань корпоративної етики, запобігання конфліктам інтересів, надання конфіденційних повідомлень про неприйнятну в Банку поведінку та/або порушення в його діяльності тощо), доведені керівниками підрозділів до відома підпорядкованих працівників в обов'язковому порядку.

У Банку впроваджені процедури для уникнення здійснення однією особою або підрозділом операцій та, одночасно, виконання функцій контролю за цими операціями. Розподіл функцій, обов'язків і повноважень викладений у внутрішньобанківських документах, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях працівників.

Здійснювалась обов'язкова перевірка всіх кандидатів на посади в Банку щодо наявності у них необхідного досвіду та професійних якостей. Проводилася робота щодо підтримання на належному рівні знань та навичок у працівників Банку.

Протягом звітного року Банк брав на себе зобов'язання дослідити всі випадки внутрішнього/зовнішнього шахрайства. На виконання доручення Наглядової ради Управління комплесно здійснювало нагляд за дотриманням керівниками/працівниками Банку вимог внутрішньобанківських документів з питань запобігання шахрайству і зловживанням.

У звітному періоді події внутрішнього/зовнішнього шахрайства документально зафіксовані не були.

Від імені Правління Банку підписано та затверждено до випуску

М.В. Довбенко

Голова Правління



Т.В. Шачек

Головний бухгалтер

27 квітня 2023 року