

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ДОЙЧЕ БАНК ДБУ»**

**Звіт про управління за 2019 рік**

## **Зміст**

Загальна інформація про банк .....	3
Основні засади корпоративного управління .....	4
Показники діяльності банку .....	8
Економічне середовище.....	10
Стратегія розвитку банку.....	12
Звіт про компенсацію.....	14
Система управління ризиками.....	16

## Загальна інформація про банк

Акціонерне товариство “Дойче Банк ДБУ” (далі – Банк) входить до групи банків під іноземним контролем. 100% акцій Банку належить Дойче Банк АГ, корпорації, що створена та діє відповідно до законодавства Федеративної Республіки Німеччина. Дойче Банк АГ є безпосередньою материнською компанією Банку та його фактичною контролюючою стороною. Придбання чи продажу акцій Банку протягом року не відбувалось.

Банк має один офіс в Україні розташований у місті Києві. Станом на 31.12.2019 року в Банку працювало 37 співробітників, серед яких 19 чоловіків та 18 жінок.

Згідно глобальної класифікації групи Дойче Банк, в Україні Банк представлений дивізіонами корпоративного та інвестиційного банкінгу (Corporate Bank and Investment Bank), які обслуговують корпоративних клієнтів та надають широкий перелік послуг, зокрема:

- Управління грошовими потоками;
- Операції торгівельного фінансування;
- Валютообмінні операції;
- Овердрафти та строкове фінансування;
- Строкові депозити та ін.

Задля підтримки бізнесу з корпоративними клієнтами Банк також здійснює операції на міжбанківському ринку, зокрема:

- Валютообмінні операції;
- Міжбанківське кредитування;
- СВОП операції;
- Операції з борговими зобов'язаннями НБУ та ін.

Бізнес напрямки підтримують інфраструктурні підрозділи, а саме:

- Операційний департамент;
- Фінансовий департамент;
- Департамент управління ризиками;
- Департамент комплаєнс та протидії фінансовим злочинам;
- Департамент по роботі з персоналом;
- Казначейство;
- Відділ інформаційної безпеки.

Всі доходи та витрати акумульовані в рамках інфраструктурних підрозділів перерозподіляються на бізнес підрозділи згідно затверджених глобальних методик алокації.

### Склад виконавчого органу фінансової установи

До складу Правління Банку входять:

1. Бернд Вурт, Голова Правління;
2. Рибенко Олексій Вікторович, Заступник Голови Правління, член Правління, Головний бухгалтер;
3. Нерощина Анастасія Олександрівна, Операційний директор, член Правління
4. Харченко Євген Дмитрович, член Правління, в.о. керівника Департаменту управління ризиками;
5. Костяна Олександра Василівна, член Правління, керівник Департаменту комплаєнс та протидії фінансовим злочинам.
6. Шлепакова Світлана Романівна, член Правління, керівник Департаменту управління ризиками (перебуває в довготривалій відпустці).

Змін у складі Правління протягом року не було.

## Основні засади корпоративного управління

Принципи корпоративного управління Банку є фундаментом повсякденної роботи і невід'ємною складовою змін у корпоративній культурі групи Дойче Банк. Вони регулюють взаємодію органів управління Банку та інших осіб, до компетенції яких входить прийняття рішень, для досягнення загальних цілей Банку. Крім того, принципи корпоративного управління забезпечують встановлення та розподіл ролей, компетенцій та відповідальності у межах нормативно-правового поля, яке регулює діяльність Банку, та сприяють чіткому визначенню обсягу відповідальності та обов'язків.

До функцій корпоративного управління Банку також входить дотримання засад корпоративного управління групи Дойче Банк. Співробітники періодично переглядають, вдосконалюють і підтримують дотримання засад корпоративного управління групи Дойче Банк та принципів корпоративного управління Банку. Принципи корпоративного управління приймаються до уваги і виконуються кожним представником і працівником Банку у тому обсязі, в якому вони прямо чи опосередковано впливають на відповідний обсяг обов'язків.

Система принципів корпоративного управління Банку полягає у взаємовідносинах, що побудовані на засадах довіри та співпраці між керівництвом Банку, Наглядовою радою, акціонера, наглядовими структурами щодо виконання вимог локального законодавства, а також делегування повноважень та відповідальності.

Члени Правління, керівники структурних підрозділів Банку відповідають за вжиття необхідних заходів, які допомагають керівництву дотримуватися цих вимог.

Кадрові, технічні та фінансові ресурси – елементи впровадження визначеної стратегії та відповідних засобів контролю ризиків:

- Кожен представник керівництва оцінює, чи має підрозділ, який він/вона представляє, адекватні ресурси з урахуванням стратегічних цілей підрозділу.
- Кадрові ресурси повинні мати відповідні знання, навички та досвід для реалізації відповідних завдань і отримувати ефективну підготовку; різноманітний бекграунд членів команди сприяє різноманітним думкам.
- Оцінені недоліки мають бути проаналізовані з урахуванням ефективного використання ресурсів, їх наслідки оцінюються і прозоро повідомляються.

Забезпечення загальної обізнаності щодо структури організації:

- Структура організації має бути прозорою для внутрішніх зацікавлених сторін і має узгоджуватись з бізнес-стратегією та профілем ризиків.
- Вище керівництво повинне сприяти структурі, що зменшує складність в разі необхідності.

Належне документування дозволяє, при потребі, реконструювати факти:

- Рішення і процеси повинні бути належним чином задокументовані, проте не створюючи при цьому зайвого формалістичного навантаження.
- Рішення, прийняті на засіданнях комітетів, повинні давати можливість конструктивному діалогу та обміну думками, протоколюються та надаються всім зацікавленим членам комітетів своєчасно для розгляду, а потім передаються особі, яка делегувала повноваження. Крім того, всі внутрішні і зовнішні потенційно зацікавлені сторони повинні бути належним чином поінформовані про прийняті рішення.
- Рішення, прийняті за межами комітетів, повинні бути доведені до відома зацікавлених сторін належним чином, забезпечуючи при цьому, що зацікавлені сторони чітко розуміють, що саме має бути зроблене, враховуючи матричну структуру.

Забезпечення відповідного й ефективного інформаційного потоку та ефективної звітності особливо стосовно питань ризику:

- Вкрай важливо долати проблему розрізнених даних і надавати відповідну інформацію іншим підрозділам Банку, які потребують таку інформацію для того, щоб ефективно реагувати, дотримуючись при цьому правил надання інформації за принципом службової необхідності.
- Процедури прийняття рішень повинні бути прозорими; вони мають бути адекватно і ефективно відображені у внутрішніх звітах.
- Інформаційні системи управління повинні підтримувати Правління Банку.
- Інформація, яка має важливе значення з точки зору ризику, має бути негайно доведена до відома керівництва і відповідальних функцій, щоб розпочати відповідні дії вже на початкових етапах
- Зокрема ризики, що виникають в межах одного напрямку, мають бути вирішені. Інформацію про них необхідно повідомити та передати керівництву для вивчення корисного досвіду серед відділів.

Правління та кожен представник вищого керівництва має «задавати тон» відповідно до кодексу ділової поведінки та етики:

- «Тон згори» означає, що керівництво відповідає за чітке формулювання корпоративної стратегії та рівнів ризику, формування культури, яка сприяє чесності та підзвітності з метою захисту інтересів клієнтів та акціонера та підтримки відповідальності за правильне виконання діяльності при усвідомленні ризиків та функціонування відповідно до цінностей організації.
- Належна поведінка має визнаватися та винагороджуватися. Щодо неналежної поведінки, необхідно забезпечувати прозорість та відповідні контрзаходи.

Належна організація бізнесу – фундамент кожної організації:

- Належна організація бізнесу будується на ефективному та надійному управлінні і передбачає наявність чітких письмових організаційних та операційних принципів та чітке визначення і моніторинг процесів, завдань, компетенцій, обов'язків та засобів контролю.
- В рамках організаційної та операційної структури обов'язки повинні бути чітко визначені. Несумісні завдання, які призводять до конфліктів інтересів, не можуть виконуватися одними і тими самими співробітниками.
- Будь-які можливі недоліки, які створюють загрозу підтримки належної бізнес-організації, повинні вирішуватися відповідним чином.

Культура дотримання встановлених вимог та контролю важлива для всіх напрямів діяльності організації:

- Культура дотримання вимог означає дотримання нормативно-правових положень, з одного боку, та внутрішніх правил, політик і процедур, з іншого боку.
- Дуже важливо, щоб кожен співробітник сприяв і підтримував культуру відповідності.
- Необхідно забезпечити відповідні норми поведінки, що сприятимуть правильній поведінці, а також відповідні засоби контролю.

ІТ-системи мають бути сумісні з організаційною, операційною структурами та структурою контролю:

- Кожен представник вищого керівництва має бути поінформований про те, які саме ІТ-системи необхідні з метою підтримки організаційних, операційних структур та структур контролю в межах їх кола відповідальності.
- Потенційні недоліки повинні бути проаналізовані та оцінені, а наслідки прозоро передані.

Принципи корпоративного управління групи Дойче Банк застосовуються до Банку в цілому, включаючи відповідні керівні органи (тобто Правління, Наглядова Рада тощо), та водночас забезпечують структуру, за допомогою якої встановлюють цілі Банку, а також визначають засоби їх досягнення, способи контролю ефективності роботи. Належне корпоративне управління має створювати стимули для керівництва Банку щодо досягнення цілей, які відповідають бізнес-стратегії Банку, інтересам акціонера, а також сприяють ефективному моніторингу роботи.

Банк дотримується глобальної структури принципів корпоративного управління, що встановлені групою Дойче Банк, а саме:

Принцип 1: Обов'язок діяти законно. Обов'язок діяти законно визначає дії всіх представників та співробітників Банку і є одним з найголовніших обов'язків Правління Банку. Він складається з трьох елементів:

- Знай свої правила - формування та підтримка обізнаності з правилами і положеннями на рівні Правління.
- Обов'язок організації - передбачає забезпечення прозорості в організації шляхом визначення, розподілу та оцінки обов'язків на рівні окремого працівника або на рівні комітетів, та передачі певних визначених зв'язків та інтерфейсів та усунення прогалин чи випадків дублювання відповідальності та обов'язків. Крім того, це передбачає механізми запобігання і пом'якшення ризиків з метою уникнення або зведення до мінімуму порушень правил і положень.

Принцип 2: Виконання правила ділового рішення:

- Ділові рішення (стосовно яких може реалізовуватися свобода дій на відміну від принципу 1) приймаються в інтересах Банку на основі відповідної інформації і не повинні зазнавати впливу конфлікту інтересів чи особистих інтересів.

Принцип 3: Дотримання цінностей та переконань:

- Банк дотримується корпоративної культури, залучає і розвиває талановиті кадри, сприяє командній роботі та партнерству, підтримує самостійне мислення, повагу до ідей інших, мужність висловлювати власну позицію.

Відповідно до глобального підходу групи Дойче Банк дотримання Банком цих норм знаходить своє відображення в шести основних цінностях:

#### Чесність

- Ми живемо за найвищими стандартами чесності в усьому, що ми говоримо і робимо.
- Ми робитимемо те, що правильно, а не тільки те, що дозволено.
- Ми спілкуємося відкрито; ми вітаємо, висловлюємо та поважаємо протилежні точки зору.

#### Постійна ефективність

- Ми забезпечуємо цінність для акціонерів, цінуючи довгостроковий успіх понад короткочасної вигоди.
- Ми підтримуємо дух підприємництва, який врівноважує ризики і прибутки.
- Ми досягаємо тривалої продуктивності шляхом розвитку, виховання та інвестування в кращі таланти та за рахунок управління нашими кадрами з урахуванням заслуг кожного.

#### Зосередженість на потребах клієнта

- Ми заслуговуємо довіру наших клієнтів, які стоять у центрі нашої організації.
- Ми забезпечуємо істинну цінність, розуміючи і задовольняючи потреби наших клієнтів у найкращий спосіб.
- Ми прагнемо розвивати з клієнтами взаємовигідні відносини, цінність яких поділяємо спільно.

#### Інновації

- Ми підтримуємо інновації, цінуючи інтелектуальну цікавість нашого персоналу.
- Ми даємо можливість нашим клієнтам досягти успіху, постійно шукаючи підходящі рішення їх задач.
- Ми постійно вдосконалюємо наші процеси і платформи, запроваджуючи нові, ефективніші способи здійснення діяльності.

#### Дисципліна

- Ми захищаємо корпоративні ресурси, завжди думаючи і діючи як власники.
- Ми живемо за правилами і відповідаємо за виконання своїх обіцянок – без жодних виправдань.
- Ми досягаємо високого професіоналізму, прагнучи «робити все правильно з самого початку».

#### Партнерство

- Ми будуємо різні команди, щоб створювати найкращі ідеї і досягати більш виважених рішень.
- Ми ставимо спільні корпоративні цілі понад «окремої» лояльності, довіряючи, поважаючи та

працюючи один з одним.

- Ми діємо як відповідальні партнери з усіма нашими зацікавленими сторонами і регуляторними органами, а також у процесі задоволення більш широких інтересів суспільства.

Обов'язок моніторингу:

- Моніторинг ефективності ланцюгів делегування повноважень й ескалації відповідних питань керівництву, а також надання повноважень і забезпечення регулярного та термінового обміну інформацією з метою своєчасного виявлення критичних питань та внесення необхідних коригувань.
- У процесі реалізації 1-го принципу керівництво повинно бути впевненим, що володіє необхідними навичками і досвідом для виконання дорученої функції, здатне приділяти достатньо часу і старанності для виконання своєї роботи, а також гарантувати, що приймає рішення, будучи достатньо поінформованим і зваживши всі відповідні наслідки.

Взаємодія Правління та Наглядової Ради (надалі – Корпоративні органи) заснована на співпраці, побудованій на засадах довіри, заради забезпечення найкращих інтересів Банку, співробітників та інших зацікавлених сторін з урахуванням їх відповідних завдань та обов'язків. Завдання та обов'язки Правління та Наглядової Ради доповнюють один одного у процесі формування міцної системи корпоративного управління:

- Виконання власних завдань і обов'язків - кожен корпоративний орган неухильно дотримується покладених на нього завдань і обов'язків.
- Заборона перевищення повноважень - кожен корпоративний орган не може перевищувати свої повноваження і втручатися у внутрішні справи та обов'язки іншого корпоративного органу.
- Взаємна довіра - співпраця корпоративних органів один з одним, а також серед його членів ґрунтується на взаємній довірі. Члени Правління повинні діяти сумлінно в інтересах Банку.
- Обов'язок діяти сумлінно - обов'язок членів Правління діяти розсудливо по відношенню до Банку.
- Відкрите обговорення при дотриманні конфіденційності - обидва корпоративні органи ведуть відкриту дискусію один з одним, однак неухильне дотримання принципу конфіденційності має першочергове значення.
- Достатність інформації - Правління несе відповідальність за забезпечення достатньої, адекватної, точної і своєчасної інформації. Правління регулярно без затримок інформує Наглядову Раду про всі суттєві питання, пов'язані зі стратегіями, плануванням, розвитком бізнесу, рівнями ризиків, управлінням ризиками, дотриманням встановлених вимог, структурними механізмами та культурою. Правління вказує на відхилення стосовно раніше сформульованих планів і цілей із зазначенням відповідних причини. Наглядова Рада має забезпечувати свою належну поінформованість.
- Ефективність взаємодії - всі члени корпоративних органів повинні мати достатньо часу, щоб повною мірою виконувати свої обов'язки.

Взаємовідносини з наглядовими органами. Банк забезпечує співпрацю з відповідними наглядовими органами на основі таких принципів:

- Відносини на основі довіри - Правління прагне побудувати і підтримувати відносини з наглядовими органами на засадах довіри і спілкуватися з ними відкрито.
- Наявний досвід - Правління має членів з досвідом і знаннями в області для забезпечення взаємодії з наглядовими органами відповідного рівня.
- Нагляд за відносинами керівництва з наглядовими органами - Правління спостерігає за відносинами Банку з наглядовими органами і підтримує обмін знаннями серед усіх керівників.
- Зобов'язання щодо реалізації - Правління прагне переконатися, що всі відповідні нормативні акти виконуються належним чином.
- Активна взаємодія з наглядовими органами - Правління забезпечує активну взаємодію з наглядовими органами, а не лише спілкується з ними у відповідь на їх запити.

Знай свою структуру / Знай свій бізнес

- Система внутрішнього управління Банку знаходить свої прояви в організаційній структурі. Принцип повної прозорості структури Банку застосовується у всіх напрямках діяльності та відповідає зміни у законодавстві, запобігає конфліктам інтересів (включаючи розмежування функцій), забезпечує організацію ефективної роботи Банку.
- Банк визнає, що для керівництва вирішальне значення має максимальна прозорість і розуміння

організаційної й операційної структури, бізнес-діяльність та відповідні ризики, забезпечення співвідношення структури та діяльності Банку затвердженій бізнес-стратегії.

Делегування повноважень. Правління Банку дотримується комплексу принципів корпоративного управління також в контексті делегування повноважень і обов'язків в Банку на основі відповідних принципів корпоративного управління, а саме:

- Заборона делегувати обов'язки, які не підлягають делегуванню. Деякі обов'язки доручаються окремим особам / структурам в силу обов'язкового законодавства і делегуванню не підлягають.
- Один обов'язок – одне делегування. Один обов'язок може бути делегований тільки «одній особі» - це може бути фізична особа чи комітет.
- Делегування повноважень комітетам у випадках доцільності диверсифікації. Якщо обов'язок може бути виконаний окремою особою, цей обов'язок слід делегувати такій особі, а не комітету. Це не перешкоджає особі консультуватися з іншими.
- Делегування лише у межах однієї вертикалі. Особа, що делегує повноваження, може делегувати обов'язок лише особі, яка перебуває у її підпорядкуванні, тобто має чітку лінію підпорядкування.
- Заборона делегування повноважень іншим юридичним особам. Делегування обов'язків у межах юридичних осіб можливо лише в обсязі конкретних договірних зобов'язань (наприклад, у порядку аутсорсингу), що дозволяє основній відповідальній стороні контролювати постачальника послуг.
- Делегування базових організаційних обов'язків. У рамках своїх обов'язків керівники бізнес-підрозділів та функцій забезпечення інфраструктури підтримують Правління та його членів у виконанні ними їх базових (основних) обов'язків.

## Показники діяльності банку

*Основні показники діяльності Банку станом на кінець 2019-го року.*

Чистий дохід – 166,6 млн. грн. (2018-й - 159,6 млн. грн.)  
Прибуток до оподаткування – 58,1 млн. грн. (2018-й – 54,2 млн. грн.)  
Дохідність капіталу (ROE) – 13.2% (2018-й – 12.6%)  
Активи, зважені на коефіцієнт ризику – 288,1 млн. грн. (2018-й – 414,6 млн. грн.)  
Норматив адекватності капіталу – 131.5% (2018-й – 85.1%)  
Норматив ліквідності LCR (всі валюти) – 269% (2018-й - 197%)

### **Фінансові результати**

Завдяки нарощуванню клієнтської бази та, відповідно, збільшенню ресурсів доступних для інвестування, Банк наростив у 2019 році процентні доходи на 22,9 млн грн або на 8,2%.

Одночасно, посилення конкуренції на ринку призвело до збільшення пропорції строкових депозитів у коштах клієнтів та, відповідно до зростання процентних витрат на 16,4% або на 23,3 млн. грн.

Через більш швидкі темпи приросту процентних витрат, в порівнянні з темпами приросту процентних доходів, чисті процентні доходи продемонстрували незначне падіння на 0,4 млн. грн. або на 0,3%.

Банком було розформовано кредитні резерви на суму 2,1 млн. грн., що продиктовано, в першу чергу, суттєвим зниженням суми кредитів наданих позичальникам. Станом на кінець 2019 року такі кредити становили 475 млн. грн., в порівнянні з 1 849 млн. грн. на кінець 2018 року.

Чистий комісійний дохід суттєвих змін не зазнав. У 2019 році він знизився на 0,2 млн. грн. або на 1,0%.

Чистий торговельний дохід зріс на 2,2 млн. грн або на 29,8% - в основному за рахунок зростання обсягів валютообмінних операцій.

В 2019 році зросли витрати на утримання персоналу на 0,9 млн. грн. або на 1,9%. Основними чинниками



були зростання заробітної плати через високий рівень конкуренції на ринку персоналу.

Адміністративні та інші операційні витрати зросли на 2,1 млн. грн. або на 3,6%. Найбільше зростання відбулось за напрямком витрат на ІТ - на 5,0 млн. грн. – через суттєво вищі суми алокацій внутрішньогрупових витрат на ІТ. Одночасно, суттєво знижено витрати на лізинг та утримання основних засобів – на 2,0 млн. грн. – та на консультаційні, юридичні та інші професійні послуги – на 1,9 млн. грн.

Таким чином, зростання непроцентних доходів було нівельовано зростанням непроцентних витрат, а розформування кредитних резервів призвело до зростання прибутку до оподаткування на 4,0 млн. грн. або на 7,3%.

Внаслідок зростання бази оподаткування та ефективної ставки податку на прибуток з 21,9% в 2018 році до 23,1% в 2019 році податок на прибуток збільшився на 1,6 млн. грн. або на 13,2%.

Як результат, чистий прибуток Банку зріс у 2019 році на 2,4 млн. грн. або на 5,7% в порівнянні з 2018 роком.

(у тисячах гривень)	2019-й рік	2018-й рік	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Процентний дохід	301 075	278 161	22 914	8.2%
Процентні витрати	(165 070)	(141 760)	(23 310)	16.4%
<b>Чистий процентний дохід</b>	<b>136 005</b>	<b>136 401</b>	<b>(396)</b>	<b>-0.3%</b>
Результат від визнання очікуваних кредитних збитків	2 085	(2 389)	4 474	-187.3%
<b>Чистий процентний дохід з урахуванням зменшення корисності</b>	<b>138 090</b>	<b>134 012</b>	<b>4 078</b>	<b>3.0%</b>
Чистий комісійний дохід	17 991	18 165	(174)	-1.0%
Чистий торговельний дохід	9 674	7 454	2 220	29.8%
Інші операційні доходи	852	0	852	нз*
<b>Усього непроцентних доходів</b>	<b>28 517</b>	<b>25 619</b>	<b>2 898</b>	<b>11.3%</b>
Витрати на утримання персоналу	(48 328)	(47 421)	(907)	1.9%
Інші адміністративні та операційні витрати	(60 150)	(58 056)	(2 094)	3.6%
<b>Усього непроцентних витрат</b>	<b>(108 478)</b>	<b>(105 477)</b>	<b>(3 001)</b>	<b>2.8%</b>
<b>Прибуток до оподаткування</b>	<b>58 129</b>	<b>54 154</b>	<b>3 975</b>	<b>7.3%</b>
Витрати з податку на прибуток	(13 437)	(11 867)	(1 570)	13.2%
<b>Прибуток за рік</b>	<b>44 692</b>	<b>42 287</b>	<b>2 405</b>	<b>5.7%</b>

\* нз – не застосовується

## Баланс

На кінець 2019 року баланс Банку зменшився на 771,6 млн. або на 21,9% в порівнянні з кінцем 2018 року. Таке зниження відбулось, в основному, за рахунок відтоку короткострокових депозитів, які Банком було залучено наприкінці 2018 року.

Суттєве зниження попиту на корпоративні кредити станом на 31 грудня 2019 року – на 1 373,3 млн. грн. або на 74,3% - призвело до перенаправлення ліквідних гривневих активів в грошові кошти та кошти в НБУ, які зросли на 1 025,9 млн. грн. або на 141,2% відповідно.

Кошти в інших банках представлені залишками по ностро-рахункам та грошовим покриттям по операціям торговельного фінансування. Через закінчення дії частини контрактів з залученням торговельного фінансування, грошове покриття було використано для оплати зобов'язань, а кошти в інших банках зменшились на 448,9 млн. грн. або на 48,3%.

Починаючи з 2019 року, з введенням в дію МСФЗ 16 Банк почав визнавати на балансі договори довгострокової оренди, що призвело до відповідного зростання статті основні засоби та появи нового типу зобов'язання – зобов'язання орендаря.

Капітал Банку виріс несуттєво – на 4,5 млн. грн. або на 1,2%. Виплата дивідендів за 2018 рік у сумі 40,2 млн. грн. була компенсована за рахунок генерації прибутку поточного 2019-го року.

(у тисячах гривень)	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2018 р.	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
<b>Активи:</b>				
Грошові кошти та кошти в НБУ	1 752 218	726 361	1 025 857	141.2%
Кошти в інших банках	479 610	928 521	(448 911)	-48.3%
Кредити та заборгованість клієнтів	475 450	1 848 792	(1 373 342)	-74.3%
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0	10	(10)	-100%
Відстрочений податковий актив	1 087	1 278	(191)	-14.9%
Основні засоби	37 150	11 514	25 636	222.7%
Нематеріальні активи	1 400	554	846	152.7%
Інші активи	1 440	2 909	(1 469)	-50.5%
<b>Усього активів</b>	<b>2 748 355</b>	<b>3 519 939</b>	<b>(771 584)</b>	<b>-21.9%</b>
<b>Зобов'язання та капітал:</b>				
Кошти клієнтів	2 328 163	3 132 954	(804 791)	-25.7%
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	2 286	3 937	(1 651)	-41.9%
Резерв за позабалансовими зобов'язаннями	110	54	56	103.7%
Зобов'язання орендаря	26 243	0	26 243	нз*
Інші зобов'язання	21 511	17 471	4 040	23.1%
<b>Усього зобов'язань</b>	<b>2 378 313</b>	<b>3 154 416</b>	<b>(776 103)</b>	<b>-24.6%</b>
Статутний капітал	301 839	301 839	0	0.0%
Нерозподілений прибуток та ін. резерви	68 204	63 684	4 519	7.1%
<b>Усього власного капіталу</b>	<b>370 042</b>	<b>365 523</b>	<b>4 519</b>	<b>1.2%</b>
<b>Усього зобов'язань та власного капіталу</b>	<b>2 748 355</b>	<b>3 519 939</b>	<b>(771 584)</b>	<b>-21.9%</b>

## Економічне середовище

### Зовнішньоекономічне середовище

За даними інфляційного звіту Національного банку України (січень 2020 року) наприкінці 2019 року з'явилися ознаки поживлення економічної активності та світової торгівлі. Основними причинами були активізація торговельних переговорів між США і Китаєм та очікування підписання торговельної угоди між країнами.

Оптимістичні очікування учасників ринку, станом на кінець 2019-го року, підтримали ціни на світових товарних ринках. На тлі м'яких глобальних фінансових умов зберігався інтерес інвесторів до фінансових

активів країн, ринки яких розвиваються.

У жовтні 2019 року США призупинили введення додаткових мит проти китайського імпорту, що призвело до часткового відновлення купівлі Китаєм американської сільськогосподарської продукції як крок у відповідь. Активізація переговорного процесу та заяви високопосадовців двох країн вселили оптимізм щодо можливого підписання торговельної угоди між США та Китаєм, яке реалізувалося на початку 2020 року. Як наслідок, індикатор рівня ділової довіри в світі почав зростати.

У IV кварталі 2019 року тривало зниження премії за ризик для суверенних позичальників. Водночас рівень дохідності суверенних облігацій залишався привабливим, сприяючи значному припливу капіталу до активів країн, що розвиваються.

Однак, початок 2020 року уразив світ кількома значними геополітичними та соціальними подіями: загостренням ситуації на Близькому Сході та стрімким поширенням нетипової пневмонії (коронавірусу) в Китаї, а надалі й у світі загалом. Останнє спровокувало паніку на фондових ринках через можливе більш суттєве уповільнення економічної активності по всьому світу. Оцінити масштаб та тривалість впливу пандемії на світову економіку наразі виглядає неможливим.

### **Платіжний баланс**

У 2019 році дефіцит поточного рахунку істотно звузився за рахунок як фундаментальних, так і разових факторів. Попри зміцнення гривні та найбільші за останні п'ять років обсяги закупівель газу, дефіцит торгівлі товарами в абсолютному вимірі розширився лише незначно завдяки кращим умовам торгівлі та зростанню продуктивності економіки, а відносно ВВП – знизився.

Зменшенню від'ємного сальдо поточного рахунку сприяли подальше збільшення надходжень з оплати праці з-за кордону, нижчі обсяги виплат дивідендів та розширення профіциту торгівлі послугами. Дефіцит торгівлі товарами в абсолютному вимірі за вирахуванням тимчасового ефекту розмитнення раніше ввезених автомобілів з іноземною реєстрацією лише незначно перевищив минулорічний рівень попри значні закупівлі енергоносіїв та високий внутрішній попит.

Експорт товарів за рік збільшився на 6.4% передусім завдяки підвищенню продуктивності аграрного сектору яке переважило погіршення цінової кон'юнктури для експортерів. Додатковим фактором нарощування експорту продовольчих товарів став підвищений попит на них з боку Китаю, зумовлений його торговельним протистоянням з США. У результаті вперше в історії Китай став найбільшою країною – торговельним партнером України, випередивши Росію, Німеччину та Польщу

Істотне падіння цін на енергоносії призвело до зниження вартісних обсягів енергетичного імпорту за 2019 рік попри найбільші за останні п'ять років обсяги закупівель газу. Крім того, нижчі світові ціни на енергетичні ресурси відобразилися на вартості продукції хімічної промисловості, зумовивши сповільнення зростання її імпорту в другій половині року. Загалом через більш глибоке падіння світових цін на товари, що превалюють в українському імпорті, порівняно з цінами на експортні товари умови торгівлі для України в цілому поліпшилися.

Натомість неенергетичний імпорт протягом року зростав стійкими темпами, підтримуваний високим інвестиційним та споживчим попитом. Високими темпами зростав імпорт нових та вживаних легкових автомобілів, за результатами року сягнувши рекордних значень. У цілому за рік інвестиційний імпорт збільшився на 12% р/р.

Попри зміцнення гривні та стійкий внутрішній попит, імпорт товарів споживчого призначення, як і в попередньому році, зростав стабільними темпами (20% р/р) протягом усього року.

Упродовж 2019 року за фінансовим рахунком спостерігався приплив капіталу, насамперед боргового. Високий попит нерезидентів на гривневі ОВДП забезпечував надходження капіталу до державного сектору.

Чистий приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у 2019 році становив 2.5 млрд дол. Надходження ПІІ в Україну становили 3.2 млрд дол., а з України інвестовано 0.7 млрд дол. Основними галузями – реципієнтами прямих іноземних інвестицій залишалися оптова та роздрібна торгівля та операції з нерухомістю, суттєво зросли інвестиції в добувну промисловість наприкінці року.

Профіцит зведеного платіжного балансу сприяв істотному нарощуванню міжнародних резервів, особливо наприкінці року. Резерви сягнули семирічного максимуму 25.3 млрд дол. станом на кінець року або 3.8 місяці майбутнього імпорту. Зростання відбулося за рахунок чистих міжнародних резервів, що посилює зовнішню позицію України.

### **Банківський сектор**

За даними огляду банківського сектору (лютий 2020), підготовленого Національним банком України, 2019 рік був успішним – оновлено кілька історичних рекордів. Прибуток банківського сектору за 2019 рік був у 2.7 раза вищим, ніж за 2018, і становив 59.6 млрд грн. Рентабельність капіталу у секторі сягнула 34%. Це стало можливим як завдяки стрімкому зростанню операційних доходів, так і найнижчим за десятиліття відрахуванням до резервів під активи. Минулого року завдяки уповільненню інфляції розпочато цикл зниження ключової ставки НБУ. Комерційні ставки за гривневими депозитами та кредитами також почали знижуватися. Водночас ставки за валютними кредитами для корпоративних позичальників у 2019 році вже були найнижчими за усю історію. Проте це не сприяло зростанню валютного кредитного портфелю банків, що свідчить про брак якісних позичальників.

Кількість платоспроможних банків протягом 2019 року скоротилася до 75. Частка чистих активів державних банків зросла на 1.0 в. п. до 55.2%, депозитів фізичних осіб скоротилася на 1.0 в. п. до 61.6%. Групи приватних та іноземних банків збільшили частку депозитів населення на 0.5 в. п. кожна.

На початок 2020 року перспективи банківської системи виглядали досить оптимістично. Однак, пандемія коронавірусу, що захлиснула світ на початку березня 2020 року, та спричинила тотальний розпродаж фінансових активів на фоні суттєвого погіршення стану світової економіки, повністю нівелювала позитивні очікування на 2020 рік. Наразі спостерігається суттєвий ступінь невизначеності щодо глибини і часових рамок потенційного падіння.

## **Стратегія розвитку Банку**

Діяльність Банку на українському ринку відіграє важливу роль для групи Дойче Банк, створюючи точку присутності в східноєвропейському регіоні. Банк має свої конкурентні переваги, які дозволяють прогнозувати сталий розвиток та досягнення позитивного фінансового результату.

Відповідно до стратегії, основною метою діяльності Банку є залучення існуючих можливостей для зростання на внутрішньому ринку, розвиток глибоких довгострокових відносин з клієнтами та надання їм допомоги у використанні повного набору послуг та переваг групи Дойче Банк.

Через поширення епідемії коронавірусу та значний вплив цього явища на глобальну економіку, наразі Банк вивчає необхідність перегляду стратегії. Станом на початок 2020 року вона лишалась незмінною і спиралась на п'ять основних тенденцій, які значною мірою формують економічне середовище та ринок банківських послуг.

## 1. Відновлення вітчизняного ринку

Український ринок відновлюється,

- змінюючи успадковану бізнес-культуру,
- створюючи нові ринки,
- пропонуючи оновлений асортимент продукції,
- еволюціонуючи від законсервованого до надійного цільового ринку прямих іноземних інвестицій,
- маючи вигідне положення у безпосередній близькості від західноєвропейських ринків,
- з розвинутою інфраструктурою,
- з динамічним ринком праці,
- з очищеним фінансовим ринком,
- з перспективою сталого економічного зростання на основі Угоди про асоціацію з Європейським Союзом

**Стратегічна мета:** збільшення частки ринку міжнародних корпорацій та залучення Банку до роботи з провідними вітчизняними компаніями.

## 2. Цифрова революція

За темпами розвитку цифрових технологій український ринок часто випереджає інші більш розвинені західні ринки. Впровадження цифрових технологій дає Банку можливість надавати клієнтам більш зручні та ефективні рішення, і, як результат, збільшувати кількість залучених клієнтів з найменшими витратами.

**Стратегічна мета:** прискорення впровадження цифрових продуктів

## 3. Збільшення регіональних зв'язків

Незважаючи на зростання антиглобалізаційного настрою в окремих частинах світу, у середньостроковій перспективі ми спостерігаємо появу складних логістичних ланцюжків у поєднанні з новими формами співпраці, такими як Угода про асоціацію з ЄС, ініціатива «Шовковий шлях» та нові двосторонні торгові угоди про торгівлю з різними країнами. Будучи членом групи «Дойче Банку», ми маємо унікальні можливості для реалізації відповідних переваг на основі свого багатого досвіду роботи на міжнародних ринках.

**Стратегічна мета:** використання можливостей мережі групи Дойче Банк

## 4. Зміцнення фінансового ринку та розвиток нормативної бази

Клієнти банків знаходяться у пошуку інноваційних рішень для міжнародного фінансування, управління грошовими потоками та інвестування, а також місцевих інструментів хеджування для більш ефективного управління ризиками. Поряд зі зростаючою складністю сектору фінансових послуг, регуляторні вимоги щодо управління ризиками та поточні реформи, що здійснюються Урядом та Національним банком України, зумовлюють поступовий сталий розвиток місцевих фінансових ринків.

**Стратегічна мета:** зміцнення своїх ринкових можливостей через впровадження нових продуктів та їх правильне позиціонування на ринку

## 5. Невід'ємні ризики

Банк застосовує стратегію органічного зростання з урахуванням ризиків, притаманних банківській діяльності, таких як кредитний ризик, ринковий ризик, валютний ризик, процентний ризик, ризик ліквідності, ризик втрати ділової репутації, тощо. Банк має прозору та чітку систему управління ризиками

та дотримується встановлених ризик-лімітів. Міцне фінансове становище дозволяє використовувати можливості локального ринку, при безперестанному контролі рівня потенційних загроз. Банк враховує зовнішні фактори ризику та забезпечує максимальну готовність до них. До таких ризиків відносяться макро- та геополітичні зміни в Україні та в усьому світі, зниження прибутковості бізнесу та інциденти, пов'язані з використанням нових технологій.

**Стратегічна мета:** відсутність втрат від кредитної діяльності, контроль рівнів ризиків та абсолютне дотримання регуляторних норм.

Банк постійно контролює цілі та завдання, аналізує стан їх виконання, працює над виправленнями помилок та над вдосконаленням послуг. Клієнтами Банку є великі корпорації, чиї головні офіси знаходяться в Європі, Америці та на Близькому Сході, або які працюють в цих регіонах або інвестують в них. Значна локальна присутність на цих ринках дозволяє Банку задовольняти потреби міжнародних клієнтів з фінансування торгових операцій, управління грошовими коштами та задовольняти потреби оборотного капіталу, враховуючи особливості внутрішніх ринків.

Пріоритетами для Банку є:

- Забезпечення стійкого зростання через розуміння клієнтських планів розвитку, надання надійних консультацій та зміцнення лідерського потенціалу у поточних рішеннях.
- Управління балансом для збільшення дохідності та прибутковості операційної діяльності, за умови постійного контролю за рівнем ризиків.
- Підвищення ефективності, впровадження інновацій для розширення споживчого досвіду.

## Звіт про компенсацію

### *Звіт про компенсацію членам Правління.*

Наглядова Рада Банку відповідає за структурування системи компенсацій для членів Правління, а також за визначення їх індивідуальної компенсації.

Компенсаційний пакет складається з фіксованої та змінної частини, остання, в свою чергу, складається з групового та індивідуального компонентів.

Фіксована компенсація – це компонент, не пов'язаний з продуктивністю. При визначенні відповідного рівня базового окладу враховуються різні чинники. По-перше, оклад винагороджує призначення на посаду члена Правління та відповідної загальної відповідальності члена Правління. Крім того, при визначенні розміру базового окладу враховується поточний рівень оплати праці на конкурентному ринку.

До фіксованої компенсації, не пов'язаної з досягненням поставлених цілей, також включаються додаткові блага. Додаткові блага – це грошова вартість негрошових пільг, таких як службові автомобілі та послуги водія, страхові премії, витрати на соціальні функції, пов'язані з компанією, та заходи безпеки, включаючи сплату податків на ці пільги, якщо вони застосовуються, а також оподатковувані відшкодування витрат.

Змінна частина компенсаційного пакету – це компоненти, пов'язані з продуктивністю. Основний вплив на визначення змінної частини компенсації має досягнення коротко- та середньострокових планів та корпоративних цілей Банку. Однак, не тільки фінансовий успіх враховується в процесі оцінки. Також суттєвий вплив на визначення змінної частини мають поведінка по відношенню до співробітників і клієнтів, які закладають базу культурного та ділового середовища в Банку.

Цілі, які використовуються для визначення змінного компоненту компенсації, розділяють на групові та індивідуальні для кожного члена Правління. Відповідно, сам змінний компонент компенсаційного пакету було розділено на дві складові: груповий компонент та індивідуальний компонент.

Компенсація Правлінню за 2019 фінансовий рік складає:

- Фіксований компонент – 10,8 млн. грн
- Змінний компонент – 0,7 млн. грн.

### ***Звіт про компенсації працівникам Банку.***

Регуляторне середовище. Забезпечення відповідності нормативним вимогам є всеохоплюючим питанням в стратегії компенсацій. Банк прагне бути в авангарді регуляторних змін щодо компенсацій та буде продовжувати тісно співпрацювати з регуляторами, щоб відповідати всім існуючим і новим вимогам.

Стратегія компенсації. Банк визнає, що система компенсацій відіграє важливу роль у підтримці стратегічних цілей. Це дозволяє Банку залучати та утримувати осіб, необхідних для досягнення цілей. Стратегія компенсацій узгоджена зі стратегічними цілями групи Дойче Банк та її корпоративними цінностями та переконаннями. Групова політика компенсацій інформує співробітників про стратегію компенсацій, процеси управління компенсаціями, а також про практики і структури відшкодування.

Загальна система компенсацій. Система компенсацій узгоджує стимули для сталого розвитку на всіх рівнях Банку, одночасно підвищуючи прозорість рішень про компенсацію та їх вплив на акціонерів та працівників. Структура компенсацій забезпечує баланс між фіксованою та змінною частиною компенсацій, які разом формують поняття «загальна компенсація».

У 2016 році на рівні групи Дойче Банк було впроваджено концепцію «повної загальної компенсації». Кожному працівнику доводиться орієнтовне значення повної загальної компенсації відповідно до його/її ролі в Банку. Така довідкова інформація надає працівникам Банку орієнтири фіксованого та змінного компонентів оплати праці.

Фактична повна загальна компенсація може відрізнитись від довідкової у більшу чи меншу сторону, встановлюється Банком на свій власний розсуд (з урахуванням регуляторних обмежень), в залежності від досягнення цілей на індивідуальному рівні та на рівні дивізіонів і групи Дойче Банк.

Фіксований платіж використовується для компенсації працівникам за їхні навички, досвід і компетенції. Рівень фіксованої плати має бути конкурентним і відповідати ринку праці, узгоджуватись з іншими ролями в Банку та відповідати нормативним вимогам. Він відіграє ключову роль в досягненні наших стратегічних цілей шляхом залучення та утримання найбільш талановитих кадрів. Для більшості наших працівників фіксованою платою є заробітна плата, частка якої значно перевищує 50% в межах повної загальної компенсації.

Змінна компенсація дозволяє диференціювати індивідуальні показники та управляти поведінкою співробітників шляхом впровадження відповідної системи стимулювання, яка також має позитивний вплив на ділову культуру. Змінна компенсація також забезпечує гнучкість бази витрат та робить Банк більш стійким до кризових явищ на ринках.

Груповий компонент змінної компенсації базується на одній з головних цілей системи компенсацій, а саме на зміцненні зв'язку між змінною компенсацією та результатами діяльності групи Дойче Банк. Груповий компонент безпосередньо узгоджується з досягненням стратегічних цілей групи Дойче Банк, серед яких є чотири ключові: загальний капітал першого рівня, норматив адекватності капіталу, норматив левериджу та прибутковості капіталу. Ці чотири показники оцінюють стан капіталу, ризику, вартості та дохідності групи та визначають стабільність позиції групи в довгостроковій перспективі.

Індивідуальний компонент змінної компенсації приймає до уваги ряд фінансових та нефінансових факторів, у тому числі ефективність індивідуальної діяльності та поведінки працівника, порівняння з групою співробітників на посадах одного рівня. Окремий вид виплат за високі досягнення дає можливість

відзначити та винагородити видатні досягнення співробітників компанії нижчої та середньої ланки. Такі виплати здійснюються двічі на рік на основі перегляду номінацій на рівні дивізіонів групи Дойче Банк.

#### ***Звіт про виплати членам Наглядової Ради.***

Наглядова Рада Банку у 2019 році складалась з 5 чоловік. Два члени Наглядової Ради, включаючи Голову Наглядової Ради, представляли групу Дойче Банк і виконували свої функції в межах обов'язків в рамках Групи Дойче Банк та не отримували окремого відшкодування від Банку. Три члени Наглядової Ради були незалежними та отримували фіксовані компенсаційні виплати протягом 2019 року.

Загальна сума виплат членам Наглядової Ради в 2019 році складала – 4,0 млн. грн. Виплати здійснювались на кварталній основі. Загальні витрати на Наглядову Раду склали 4,5 млн. грн.

## **Система управління ризиками**

У Банку створено комплексну, адекватну та ефективну систему управління ризиками, яка відповідає наступним принципам:

- ефективність – забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків банку та повноти заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем щодо управління ризиками банку;
- своєчасність – забезпечення своєчасного (на ранній стадії) виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення всіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях;
- структурованість – чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма структурними підрозділами та працівниками банку, та їх відповідальності згідно з таким розподілом;
- розмежування обов'язків (відокремлення функції контролю від здійснення операцій банку) – уникнення ситуації, за якої одна й та сама особа здійснює операції банку та виконує функції контролю;
- усебічність та комплексність – охоплення всіх видів діяльності банку на всіх організаційних рівнях та в усіх його структурних підрозділах, оцінка взаємного впливу ризиків;
- пропорційність – відповідність системи управління ризиками бізнес-моделі банку, його системній важливості, а також рівню складності операцій, що здійснюються банком;
- незалежність – свобода від обставин, що становлять загрозу для неупередженого виконання департаментом управління ризиками та департаментом комплаєнс та протидії фінансовим злочинам (комплаєнс) своїх функцій;
- конфіденційність – обмеження доступу до інформації, яка має бути захищеною від несанкціонованого ознайомлення;
- прозорість – оприлюднення банком інформації щодо системи;
- управління ризиками та профілю ризику.

Банк здійснює комплексну оцінку таких видів ризиків:

- кредитного ризику;
- ризику ліквідності;
- процентного ризику;
- валютного ризику;
- операційного ризику;
- комплаєнс-ризиків;
- ризик втрати репутації.

Система управління ризиками в Банку забезпечує безперервний аналіз ризиків з метою прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень щодо пом'якшення ризиків та зменшення пов'язаних із ними втрат (збитків).



Систему управління ризиками ґрунтується на розподілі обов'язків між підрозділами банку із застосуванням моделі трьох ліній захисту:

- Перша лінія – на рівні бізнес-підрозділів банку та підрозділів підтримки діяльності банку. Ці підрозділи приймають ризики та несуть відповідальність за них;
- Друга лінія – департаменти з управління ризиками та комплаєнс;
- Третя лінія – на рівні підрозділу внутрішнього аудиту щодо перевірки та оцінки ефективності функціонування системи управління ризиками.

Організаційна структура системи управління ризиками в Банку забезпечує чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень з управління ризиками між усіма суб'єктами системи управління ризиками.

Суб'єктами системи управління ризиками Банку є:

- Наглядова Рада;
- Правління;
- кредитний комітет правління;
- комітет з управління активами та пасивами;
- комітет з питань управління інформаційною безпекою;
- департамент з управління ризиками;
- департамент комплаєнс;
- підрозділ внутрішнього аудиту;
- бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки (перша лінія захисту).

Стратегія управління ризиками розробляється в тісній прив'язці до стратегії розвитку бізнесу Банку. Розробка і прийняття Стратегії знаходиться у виключній компетенції Наглядової Ради Банку, яка визначає цілі, принципи, інструменти управління ризиками Банку та ризик-апетит для різних областей ризику.

За реалізацію Стратегії відповідає Правління Банку, комітети Банку, що призначаються Правлінням Банку, Департамент управління ризиками, а також керівники структурних підрозділів Банку.

Розробка внутрішніх процедур з управління ризиками, а також розподіл відповідальності між функціями повинні проводитися в повній відповідності з внутрішніми політиками Банку. Дотримання положень Стратегії і політик щодо управління ризиками обов'язково для всіх керівних органів, підрозділів і працівників Банку.

Система управління ризиками є інтегральною частиною процесу прийняття рішень в Банку, що дозволяє приділити належну увагу основним банківським ризикам відповідно до політик та процедур по їх ідентифікації, оцінці, і подальшому застосуванню методик щодо зниження ризику, інформування про ризики, і відстеження результатів.

Стратегія має на меті зниження втрат Банку від різних видів банківських ризиків і вирішення наступних завдань:

- реалізація стратегії розвитку бізнесу Банку;
- підтримка оптимального співвідношення «ризик-дохід»;
- контроль відповідності рівня ризиків масштабами операцій Банку;
- виконання всіх зобов'язань Банку перед усіма контрагентами, кредиторами та вкладниками.

Стратегія визначає:

- ризик-апетит Банку щодо кожного виду ризику зазначеного нижче;
- відповідні пороги / обмеження рівня ризиків, які Банк повинен дотримуватися в ході своєї діяльності, щоб ризик по операціях Банку не перевищив загальний ризик-апетит.

Система лімітів в Банку переглядається на періодичній основі, або, в разі значних змін зовнішніх або внутрішніх умов роботи Банку.

Управління ризиками в Банку побудовано на наступних принципах:

- 3х рівнева система управління ризиками;
- колективне прийняття рішень;
- достатність інформації для прийняття рішень щодо ризику;
- актуальність процесів управління ризиками, що включає в себе перегляд політик, методик, підходів і процедур відповідно до зміни вимог регулятора та економічного середовища.

Управління ризиками в Банку здійснюється за допомогою:

- документування процедур з надання банківських послуг (продуктів) та проведення операцій відповідно до внутрішніх політик Банку;
- кількісної і якісної оцінки всіх значимих банківських ризиків і визначення прийнятних рівнів ризику;
- використання системи лімітів, що обмежують розміри портфелів і позицій, а також повноваження щодо прийняття рішень;
- використання кредитних рейтингів для клієнтів і контрагентів;
- регулярного моніторингу рівня ризиків, що приймаються Банком.

Структура управління ризиками і розподіл відповідальності.

До виключної компетенції Наглядової ради Банку належить:

- затвердження стратегії розвитку Банку відповідно до основних напрямів діяльності;
- визначення і затвердження стратегії та політики управління ризиками, ризик-апетиту, а також переліку ризиків, їх граничних розмірів;
- забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю Банку та контролю за її ефективністю;
- контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками;
- затвердження звітів щодо ризиків та результатів стресс-тестів.

До компетенції Правління належить:

- забезпечення підготовки проектів стратегії та бізнес-плану для затвердження Наглядовою радою, подальша реалізація після затвердження;
- реалізація стратегії та політики управління ризиками, затвердженої Наглядовою радою Банку, забезпечення впровадження процедур виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків;
- інформування Наглядової ради про показники діяльності Банку, виявлені порушення законодавства, внутрішніх положень Банку та про будь-яке погіршення фінансового стану Банку або про загрозу такого погіршення, про рівень ризиків, що виникають у ході діяльності Банку;
- створення профільних комітетів, що задіяні в системі управління ризиками, а саме: кредитного комітету, комітету з управління активами та пасивам, тощо.

До компетенції профільних комітетів, що створені в Банку, належить:

- здійснення оцінки ризиків, що притаманні діяльності Банку;
- прийняття рішень щодо кредитних операцій (та/або будь-яких істотних змін до них) з позичальниками Банку, (i) за винятком випадків, коли рішення щодо окремих кредитних операцій приймається іншим органом Банку відповідно до внутрішньобанківських положень та/або чинних нормативно-правових актів України, або (ii) за умови, що відповідне рішення Комітету погоджується з іншим органом Банку.
- прийняття рішень щодо встановлення та перегляду лімітів;
- погодження ризик-моделей

До компетенції департаменту управління ризиками належить:

- прийняття участі у визначенні стратегії та бізнес-плану Банку для подальшого розвитку Банку;

- прийняття участі у розробці та впровадженні стратегії, політики та інших внутрішньобанківських документів з питань управління ризиками, що встановлюють порядок організації та функціонування системи управління ризиками в Банку, та підтримує їх в актуальному стані;
- обчислення ризик апетитів;
- забезпечення функціонування системи управління ризиками шляхом здійснення своєчасного виявлення, ідентифікації, оцінки, моніторингу, контролю, звітування та мінімізації усіх видів ризиків, притаманних діяльності Банку, та оцінки достатності внутрішнього капіталу і рівня ліквідності Банку з урахуванням профілю ризиків Банку, ринкових і макроекономічних умов;
- забезпечення постійного аналізу всіх видів ризиків, на які наражається Банк у процесі діяльності, з метою прийняття управлінських рішень щодо мінімізації окремих видів ризиків та/або втрат за окремими видами діяльності Банку, яким притаманні такі ризики;
- проведення кількісної та якісної оцінки ризиків, що притаманні діяльності Банку;
- проведення стрес-тестування;
- здійснення звітування щодо функціонування системи управління ризиками шляхом регулярної підготовки та надання щоквартальних звітів з питань управління ризиками Наглядовій Раді та щомісячних – Правлінню Банку.

До компетенції Департаменту комплаєнс належить:

- організацію контролю за дотриманням банком норм законодавства, внутрішньобанківських документів та відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на банк;
- 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;
- контроль за взаємовідносинами банку з клієнтами та контрагентами з метою запобігання участі та/або використанню банку в незаконних операціях;
- управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, організацію контролю за захистом персональних даних відповідно до законодавства України;
- 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);
- подання звітів щодо комплаєнс-ризиків раді банку не рідше одного разу на квартал, правлінню банку – не рідше одного разу на місяць.

До компетенції керівників структурних підрозділів Банку належить:

- поточний моніторинг операцій та ризиків Банку;
- дотримання встановлених процедур, правил і лімітів;
- ескалація порушень лімітів, операційних випадків та будь-яких фактів суттєвого збільшення ризику.

Стратегія управління ризиками Банку виражена якісними положеннями про параметри прийнятного ризику, які узгоджуються з параметрами прийнятного ризику для групи Дойче Банк, і встановленням меж, в яких повинні функціонувати бізнес-функції та інфраструктура Банку і повинно бути гарантовано, що кожен ризик, взятий на себе Банком, буде належним чином компенсуватися, піддаватися оцінці та контролю.

Якісні положення про параметри прийнятного ризику визначаються для кожного значущого типу ризику, пов'язаного з діяльністю банку.

## Кредитний ризик

Кредитний ризик охоплює всі операції, які дають підстави для фактичних, непередбачених або можливих позовів проти будь-якої протилежної сторони, будь-якої особи, яка взяла на себе зобов'язання, або будь-якого одержувача позики/кредиту, включаючи ті вимоги, які Банк планує розподілити, коли Банк нестиме ризик збитків, якщо боржник не виконає своїх зобов'язань. Сюди належить ризик контрагента, ризик, пов'язаний з відповідною країною, ризик, пов'язаний з продуктом, та галузевий ризик.

Управління кредитним ризиком охоплює неухильне застосування низки якісних принципів та кількісних метричних параметрів з використанням послуг досвідчених спеціалістів з управління ризиками та встановленої системи обмежень. Сферами особливої уваги є якість контрагентів, схема операцій та аспекти, пов'язані з забезпеченням зобов'язань та з портфелями з урахуванням масштабів країни, продукції та галузі.

Охоплювані види ризику:

- ризик контрагента
- ризик, пов'язаний з відповідною країною
- ризик, пов'язаний з продуктом
- галузевий ризик

Якісні положення про параметри прийнятного ризику:

- брати на себе кредитний ризик тільки з кредитоспроможними клієнтами на основі належної комплексної перевірки благонадійності клієнта;
- управляти ризиком концентрації на рівні контрагента, продукції, країни та галузі. Активно знижувати ризик концентрації шляхом забезпечення виконання зобов'язань за кредитом, страхування від втрат та/або шляхом розподілу;
- визначати параметри прийнятного ризику, враховуючи стабільність ризику/прибутку;
- при розрахунку розміру кредитного ризику застосовувати принципи МСФЗ 9 та вимоги Постанови НБУ №351;
- контролювати вплив неліквідних активів та/або активів, на які важко встановити ціну;
- обережно діяти по відношенню до незабезпеченого грошового ризику та впливу довгострокових векселів.

Практичні аспекти управління кредитним ризиком

Згідно з МСФЗ 9, Банк має право вважати, що у випадку коли кредитний ризик за фінансовим активом на момент його визнання оцінюється як низький, очікувані кредитні збитки розраховуватимуться в рамках 12-місячного строку.

Концепція загального підходу до розрахунку очікуваних збитків застосовується для визнання резерву під кредитні збитки в звіті про прибутки та збитки для фінансових активів, які обліковуються в звітності Банку. Резерв під знецінення активу на покриття очікуваних збитків визначається як зменшення суми на яку фінансовий актив відображений в балансі Банку.

Загальний підхід очікуваних збитків регулює як активи, за якими належно виконуються договірні умови, так і активи, за якими договірні умови виконуються неналежно. Цей підхід не регулює створені або придбані фінансові інструменти які є кредитно-знеціненими в момент їх визнання Банком.

Відповідно до концепції очікуваних збитків, резерв під знецінення вимірюється як:

- 12 місячні очікувані кредитні збитки; або
- Очікувані кредитні збитки на весь період дії активу.

Вибір періоду зазначеного вище залежить від наявності значного зростання кредитного ризику з моменту первинного визнання фінансового активу. Якщо таке значне зростання виникло після первинного визнання

фінансового активу, знецінення повинно вимірюватись як очікувані кредитні збитки на весь період дії активу. Таким чином, загальний принцип в основі МСФЗ 9 – визнання очікуваних кредитних збитків у відповідності до змін кредитної якості фінансового активу за весь період його дії.

Банк застосовує наступну методологію визначення актуального резерву під кредитні збитки:

1. До фінансових активів, за якими не відбулося негативних змін кредитного ризику з моменту первинного визнання (створення або придбання), застосовується підхід 12 місячних очікуваних кредитних збитків (Стадія 1);

2. Для всіх фінансових активів, за якими відбулося значне зростання кредитного ризику з моменту первинного визнання (створення або придбання), застосовується підхід очікуваних кредитних збитків на весь період дії активу (Стадія 2).

3. Для тих активів, які визначаються ризик менеджментом Банку як такі, за якими виник дефолт / непрацюючі активи, також застосовується підхід очікуваних кредитних збитків на весь період дії активу (Стадія 3).

На 31/12/2019 Банком були сформовані наступні резерви згідно з МСФЗ 9:

Тип активу	Розмір кредитного ризику, тис. грн
Ностро	302
Кредити юридичним особам	136
Позабалансові фінансові зобов'язання	110
Фінансова дебіторська заборговагість	61
Господарська дебіторська заборговагість	33
<b>Усього</b>	<b>642</b>

Розмір кредитного ризику є незначним завдяки наступним факторам:

- високий кредитний рейтинг клієнтів
- покриття клієнтських забор'язань гарантіями материнських компаній
- відкличність забор'язань Банку

Згідно з Постанови НБУ №351 за даними статистичної звітності на 31/12/2019 Банком були сформовані наступні резерви:

Тип активу	Розмір кредитного ризику, тис. грн
Ностро	23 516
Кредити юридичним особам	4 755
Позабалансові фінансові зобов'язання	556
Фінансова дебіторська заборговагість	75
Господарська дебіторська заборговагість	373
<b>Усього</b>	<b>29 275</b>

#### Процентний та валютний ризики

Обидва ризики виникають внаслідок невизначеності щодо змін у ринкових цінах та ставках/курсах (наприклад: відсоткових ставках, курсах акцій, валютних курсах, цінах на товари), їх взаємозв'язку та рівнів їх нестабільності.

Параметри прийнятного ринкового ризику для банку встановлюються з урахуванням цілей ризику Банку та розподілу, починаючи з рівня параметрів прийнятного ризику Групи. При встановленні параметрів прийнятного ризику до уваги береться таке:

- уникнення ризику концентрації та ризику втрати ліквідності на ринках, у емітентів та при емісіях. Ці ризики ідентифікуються, піддаються спостереженню та управлінню з урахуванням абсолютного та відносного об'єму, а також ліквідності за нормальних і складних ринкових умов;
- забезпечення стабільного потенціалу зниження ринкового ризику, який може виникнути внаслідок особливих явищ та основних ризиків. Їх піддають аналізу за допомогою таких заходів як перевірки стресостійкості банку, при яких оцінюється розвиток подій за макроекономічним сценарієм або за сценарієм, характерним для господарської діяльності;
- контроль процентних гепів та максимального розміру валютних позицій;
- забезпечення узгодженості ринкової діяльності банку з його стратегією;
- забезпечення обмеження комплексності продукту можливостями моніторингу та визначення ризиків, наявними у Банку.

В Банку затверджена процедура розрахунку лімітів, яка передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, які направлені на розрахунок, оцінку, моніторинг та контроль впливу змін процентної ставки та валютних курсів з метою попередження і мінімізації збитків, які можуть бути нанесені при несприятливих змінах.

На 31/12/2019 Банк мав наступні ліміти:

Показник ризику	Ліміт, тис. євро	Фактичний розмір ризику, тис. євро	% утилізації
<u>Процентний ризик</u>			
Net sensitivity	10	7.33	73%
Stress	5 000	2 747	55%
<u>Валютний ризик</u>			
VaR	3	0.08	3%
Stress VaR	15	0.42	3%
IR Delta	3	0	0%
FX Delta	50	4.48	14%
Загальна валютна позиція	35	78	8%
Stress	17	27	5%

#### Ризик ліквідності

Ризик втрати ліквідності – це ризик, який виникає внаслідок нашої потенційної нездатності виконувати всі платіжні зобов'язання при настанні терміну їх виконання або внаслідок здатності виконати ці зобов'язання, понісши надмірні витрати.

Якісні положення про параметри прийнятного ризику:

- Банк приділяє особливу увагу операційному управлінню ризиком втрати ліквідності, яке ґрунтується на побудові графіку грошових потоків з урахуванням високоліквідних активів, а також дотриманню поточних нормативів щодо коефіцієнта покриття ліквідності (LCR);
- з усіма валютами Банк повинен бути здатним вижити у суворих комбінованих ринкових умовах та пережити специфічне стресове явище, пов'язане з ліквідністю протягом мінімального початкового періоду до 8 тижнів, зберігаючи при цьому доцільний буфер чистої ліквідності;
- Банк повинен слідкувати за надлишковими концентраціями і має право обмежувати їх з огляду на перспективу щодо ліквідності та фінансування;
- межа внутрішнього трансфертного ціноутворення використовується як механізм гарантування того, що ціни на господарську діяльність формуються з урахування базових ризиків втрати ліквідності, на які Банк наражається, здійснюючи таку господарську діяльність.

Для щоденного управління ризиком ліквідності Банк використовує наступні інструменти:

1. Розрахунок грошових потоків в межах одного місяця. До розрахунку включаються ліквідні активи та поточні зобов'язання (поточні рахунки клієнтів поділяються на стабільну та нестабільну частину), 100% грошових потоків по термінових кредитах та депозитах, овердрафти включаються до повернення на 30-й день.

На 31/12/2019 були встановлені наступні ліміти операційної ліквідності:

Строк	Ліміт, тис. грн	Фактична позиція, тис. грн
Овернайт	-100 000	677 782
1 тиждень	-100 000	633 172
1 місяць	-100 000	808 372

2. Коефіцієнт покриття короткострокової ліквідності – LCR.

Фактичне середньоарифметичне значення коефіцієнта на 31/12/2019:

- за всіма валютами – 269%

- за іноземними валютами – 261%

### Операційний ризик

Операційний ризик означає ризик втрат, який виникає в результаті неналежних або помилкових внутрішніх процесів, некомпетентності персоналу і неналежного функціонування систем або в результаті зовнішніх подій, і до такого ризику належить і юридичний ризик. Операційний ризик виключає діловий ризик і ризик для репутації.

Виникнення операційного ризику спричиняється низкою видів базового ризику, які визначаються у Класифікації видів ризику. Перелічені нижче види ризику вважаються суттєвими в контексті ідентифікації ризику та оцінки його значущості:

- Внутрішнє шахрайство
- Зовнішнє шахрайство
- Управління персоналом та охорона праці
- Клієнти, продукти та норми ділової практики
- Пошкодження або знищення активів
- Унеможливлення діяльності та функціонування систем
- Виконання переказів, надання платіжних доручень у здійснення переказів та управління процесами

Якісні положення про параметри прийнятного ризику:

Єдина схема

- Банк використовує єдину для всієї організації схему управління операційним ризиками. Всі структурні підрозділи повинні дотримуватися стандартів прийнятності ризику і контролю, передбачених для кожного виду ризику у класифікації ризиків.
- Контрольне середовище
- Для досягнення бажаної суворості внутрішнього контролю Банк встановив контроль для:
  - забезпечення безперервної діяльності у разі настання будь-яких випадків, які впливають на бізнес-процеси та системи, що обслуговують ці процеси;
  - всебічне підтримання рівня забезпечення інформаційної безпеки;
  - забезпечення вжиття належних заходів з відновлення роботи ІТ та іншої інфраструктури для забезпечення можливості продовження роботи Банку та дотримання ним своїх зобов'язань перед клієнтами, ринкових та нормативних зобов'язань під час непередбачених подій, які дестабілізують роботу Банку;

- гарантування того, що юридичний відділ є відповідальним виключно за тлумачення законодавства, постанов і правил у Банку; юридичний зміст всієї документації; та управління вирішенням всіх спірних питань;
- підтримання системи контролю і управління з метою виявлення і профілактики суттєвого викривлення даних у фінансовій звітності та представленні фінансової інформації, а також управління внутрішнім ризиком, ліквідністю і капіталом;
- підтримання системи всебічного контролю з метою забезпечення дотримання Банком відповідних законодавчих і нормативних актів, включаючи профілактику і виявлення потенційного відмивання грошей, шахрайства, хабарництва і корупції або недотримання санкцій та ембарго;
- виявлення і профілактика несвоєчасних, неточних або неповних процесів обробки транзакцій та зниження частоти виникнення і загальної тяжкості явищ.
- визначення порядку співпраці з аутсорсерами;
- виявлення та моніторинг ключових індикаторів ризику;
- архівної документації у відповідних сховищах з метою забезпечення надання своєчасних, повних і точних відповідей на авторизовані інформаційні запити, і для збереження всієї документації та розпорядження нею згідно з вимогами законодавства, нормативними вимогами і вимогами до господарської діяльності;

Система управління операційними ризиками визначена як сукупність та послідовність етапів ідентифікації, оцінки, мінімізації, послідовного моніторингу, звітності та розрахунку економічних показників операційного ризику, та реалізується шляхом виконання наступних завдань:

1. Організація та методологічна підтримка системи картографування операційних ризиків Банку;
2. Визначення операційного ризик-апетиту;
3. Організація системи внутрішніх контролів, включаючи актуалізацію контрольного плану Банку та методологічну підтримку;
4. Організація та методологічна підтримка системи збору даних про операційні випадки;
5. Організація, методологічна підтримка та супроводження бази планів заходів;
6. Ініціювання та методологічна підтримка тренінгів, спрямованих на поширення серед працівників Банку культури управління операційними ризиками, включаючи ризики шахрайства.

Визначення операційного ризик-апетиту Банку на 2019 рік

Банк використовує групову модель каскадування глобальної толерантності до операційних ризиків до рівня конкретної країни. Рівень ризик-апетиту Банку на поточний рік розглядається та погоджується Наглядовою радою на початку року, або в кінці попереднього.

Поточні втрати та інші події, пов'язані з операційними ризиками, повинні моніторитися щоденно, у межах визначеного рівня ризик-апетиту. Будь-яке фактичне або потенційне порушення ризик-апетиту повинно буде відповідним чином ескальовано.

Потенційні втрати розраховуються, як середнє значення абсолютної величини фактичних втрат (без урахування незакінчених судових справ) протягом п'яти останніх років. Рівень глобальної толерантності до операційного ризику повинен бути розподілений на Банк з урахуванням власного розміру.

Алокація глобальної толерантності (40 млн євро) до рівня Банку з урахуванням його розміру становить 8 тис євро. Рівень ризик-апетит Банку на 2019 рік становив 8 тис євро – середнє значенні між часткою глобальної толерантності та історичними втратами.

Фактичне значення ризик-апетиту на кінець року:

Операційний ризик-апетит на 2019 р., євро		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Річний рівень	8 000	-	58	4 825	21 412
Квартальний рівень	2 000	-	58	4 767	16 587



На кінець року Банком було перевищено рівень ризик-апетиту на 13 тис. євро. Перевищення ліміту ескальовано на рівень суб'єктів системи управління ризиками, відповідно внутрішніх документів Банку.

### **Ризик для репутації**

Ризик можливого завдання шкоди фірмовому знаку і репутації Банку, а також пов'язаний з цим ризик для прибутків, капіталу чи ліквідності, який виникає в результаті будь-якої асоціації, дії або бездіяльності, які могли б бути сприйняті зацікавленими особами як недоречні, неетичні або несумісні з цінностями та переконаннями Банку.

Банк намагається забезпечити створення такої ситуації, в якій ризик для репутації був би «низьким настільки, наскільки це допустимо в розумних межах». Оскільки існування ризику для репутації неможливо виключити, і, крім того, його виникнення спричиняється будь-якими непередбачуваними змінами у прийнятті практики нашими різними зацікавленими особами (наприклад: громадськістю/клієнтами; акціонерами; регулюючими органами), Група намагається сприяти створенню постійних стандартів, завдяки яким підвищиться прибутковість і мінімізується ризик того, що будь-яка асоціація, дія або бездіяльність сприйматиметься зацікавленими особами як недоречна, неетична або несумісна з цінностями та переконаннями Банку.

### **Системи внутрішнього контролю**

Банк має ефективну систему внутрішнього контролю з метою досягнення таких цілей:

- ефективність проведення операцій банку, захист від потенційних помилок, порушень, втрат, збитків у діяльності банку;
- ефективність управління ризиками;
- адекватність, усебічність, повнота, надійність, доступність, своєчасність подання інформації користувачам для прийняття відповідних рішень, у тому числі подання фінансової, статистичної, управлінської, податкової та іншої звітності;
- повнота, своєчасність та достовірність відображення в бухгалтерському обліку операцій банку;
- комплаєнс;
- ефективність управління персоналом;
- недопущення використання послуг банку в протиправних цілях, виявлення і запобігання проведенню фінансових операцій, пов'язаних з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму.

З метою досягнення зазначених цілей та забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю Банк виконує наступні завдання:

- контроль керівництва банку за дотриманням законодавства України та внутрішніх процедур банку;
- розподіл обов'язків під час здійснення діяльності банку;
- контроль за функціонуванням системи управління ризиками;
- контроль за інформаційною безпекою та обміном інформацією;
- упровадження процедур внутрішнього контролю;
- проведення моніторингу системи внутрішнього контролю;
- упровадження процедур внутрішнього аудиту.

Система внутрішнього контролю Банку включає наступні напрямки:

- контроль з боку органів управління за організацією діяльності Банку;
- контроль за функціонуванням системи оцінки та управління банківськими ризиками;
- контроль за розподілом повноважень при здійсненні операцій та угод;
- контроль за управлінням інформаційними потоками (отриманням і передачею інформації) і забезпеченням інформаційної безпеки;

- регулярний моніторинг системи внутрішнього контролю з метою оцінки ступеня її відповідності завданням та діяльності Банку, виявлення недоліків, розробки пропозицій та здійснення контролю за реалізацією рішень щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю Банку.

Здійснення контролю за функціонуванням системи оцінки та управління банківськими ризиками.

Контроль за функціонуванням системи управління ризиками Банк здійснює на постійній основі в порядку, встановленому внутрішніми документами.

Оцінка банківських ризиків передбачає виявлення і аналіз внутрішніх факторів (складність організаційної структури, рівень кваліфікації службовців, організаційні зміни, плинність кадрів і т.д.) і зовнішніх факторів (зміна економічних умов діяльності Банку і т.д.), що впливають на діяльність Банку.

У Банку встановлений такий порядок інформування керівництва Банку про виявлені фактори, що впливають на підвищення банківських ризиків:

- Співробітники Банку, яким стали відомі факти порушення законності і правил здійснення операцій (угод) Банку, а також факти нанесення шкоди Банку, вкладникам, клієнтам, зобов'язані негайно довести ці факти до відома свого безпосереднього керівника, департаменту управління ризиками та департаменту корпоративних та правових стандартів (Комплаєнса). Відповідальність за приховування фактів порушень несуть керівники відповідних підрозділів Банку.
- Департаменту управління ризиками, Комплаєнс та підрозділ внутрішнього аудиту Банку при виявленні в діяльності підрозділів і / або співробітників Банку порушень законодавства, правил здійснення операцій, перевищення наданих повноважень, порушень процедур прийняття рішень і оцінки ризиків, а також інших дій (бездіяльності), які можуть спричинити як прямі збитки Банку, так і накладення на Банк санкцій контролюючими органами, своєчасно інформують про це керівництво Банку з метою прийняття рішень про заходи, необхідні для усунення виявлених порушень.
- Керівники підрозділів, в діяльності яких виявлено порушення, обов'язково і своєчасно вживають заходів до їх усунення.

Моніторинг системи внутрішнього контролю здійснюється на постійній основі керівництвом і службовцями різних підрозділів, включаючи підрозділи, які здійснюють банківські операції та інші угоди, їх відображення в бухгалтерському обліку та звітності, а також відділом внутрішнього аудиту.

Банк вживає необхідних заходів щодо вдосконалення внутрішнього контролю для забезпечення його ефективного функціонування, в тому числі з урахуванням мінливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність Банку.

14 квітня 2020 року

Бернд Вурт  
Голова Правління