

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наглядова Рада АТ «ПРАВЕКС БАНК»

Протокол №5_26 від 20.02.2026, питання
19 порядку денного



ЗВІТ ПРАВЛІННЯ АТ «ПРАВЕКС БАНК» ЗА 2025 рік

Лютий 2026

Зміст

ВСТУП	3
ОЦІНКА СКЛАДУ ТА СТРУКТУРИ ПРАВЛІННЯ ТА КОМІТЕТІВ ПРАВЛІННЯ	3
ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАВЛІННЯ ТА КОМІТЕТІВ ПРАВЛІННЯ	8
ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОЛОВИ ТА ЧЛЕНІВ ПРАВЛІННЯ	13
ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАВЛІННЯ У ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ РЕЗУЛЬТАТИ БАНКУ	15
ДОДАТОК – Матриця колективної придатності Правління.....	18

ВСТУП

Огляд нормативно-правової бази

Звіт Правління АТ «ПРАВЕКС БАНК» (далі – «Правління» та «Банк») за 2025 рік підготовлено з урахуванням вимог законодавства України, а саме: Законів України **«Про акціонерні товариства»**, **«Про банки і банківську діяльність»**, а також **Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України**, затверджених Правлінням Національного банку України (НБУ) № 814-рш від 03.12.2018 р. (зі змінами). Звіт підлягає затвердженню Наглядовою радою.

Огляд банківського сектору – 2025

У 2025 році банківський сектор України залишався стабільним і стійким, незважаючи на триваючу воєнну ситуацію, забезпечуючи безперебійне надання послуг домогосподарствам та підприємствам. За оцінками Національного банку України, банки підтримували достатній рівень ліквідності, капіталу та операційної стійкості, системних ризиків виявлено не було. Кредитна діяльність продовжувала поступово відновлюватися в основних сегментах, що підтримувалося достатніми резервами ліквідності та обережним підходом, орієнтованим на ризики. Водночас банки працювали в умовах посиленого регуляторного та наглядового контролю, приділяючи більшу увагу достатності капіталу, управлінню ризиками, протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму, а також стійкості ІКТ, продовжуючи інвестувати в цифрову трансформацію з метою підвищення ефективності та поліпшення якості обслуговування клієнтів.

ОЦІНКА СКЛАДУ ТА СТРУКТУРИ ПРАВЛІННЯ ТА КОМІТЕТІВ ПРАВЛІННЯ

Склад Правління

Склад Правління повністю відповідав вимогам **законодавства України** та **Статуту Банку**, включаючи дотримання мінімальної загальної кількості членів Правління (не менше трьох) та наявність серед членів Правління **відповідального працівника за здійснення фінансового моніторингу**.

Протягом звітного періоду 2025 року Правління Банку здійснювало свою діяльність у такому складі:

1. Пан Джанлука Корріас, Голова Правління (до 31.12.2025)
2. Пан Андреа Де Мікеліс, Перший Заступник Голови Правління (до 31.01.2025, його останній робочий день)
3. Пан Семен Бабаєв, керівник головного управління бізнесу, Заступник Голови Правління (до 31.12.2025)
4. Пані Світлана Крамарова, керівник головного фінансового управління
5. Пан Руслан Лещенко, керівник головного кредитного управління
6. Пан Олег Єфремов, головний комплаєнс-менеджер-директор департаменту комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, відповідальний працівник за проведення фінансового моніторингу.
7. Пані Лілія Остахова, керівник головного операційного управління

Зміни у складі Правління у 2025 році

Протягом 2025 року у складі Правління відбулися такі зміни:

1. **звільнення пана Андреа Де Мікеліса**, Першого Заступника Голови Правління, 31.01.2025, його останнього робочого дня (Рішення Наглядової Ради від 31.01.2025, Протокол № 2_25, питання 2 порядку денного)
2. **звільнення пана Джанлуки Корріаса**, Голови Правління, 31.12.2025, його останнього робочого дня (Рішення Наглядової Ради від 10.11.2025, Протокол № 18_25, питання 2 порядку денного)

3. **призначення пана Семена Бабаєва** на посаду Голови Правління з 01.01.2026 з подальшим припиненням його повноважень як керівника головного управління бізнесу¹, Заступника Голови Правління (Рішення Наглядової Ради від 10.11.2025, Протокол № 18_25, питання 2 порядку денного).

Склад комітетів Правління

Станом на 31.12.2025 р. у Банку створено комітети Правління відповідно до вимог законодавства України та внутрішніх документів Банку з питань управління, включаючи комітети, обов'язкові за законом, а саме: **Кредитний комітет та Комітет з управління активами та пасивами**.

Правління **створило комітети та делегувало їм частину своїх повноважень** з метою забезпечення **ефективного, своєчасного та обґрунтованого прийняття рішень** у межах своїх повноважень, зберігаючи при цьому загальну відповідальність за прийняті рішення.

Окрім обов'язкових комітетів, були сформовані інші комітети Правління для підтримки ефективного управління, контролю ризиків та прийняття операційних рішень у ключових сферах діяльності Банку. Склад комітетів забезпечує належне охоплення питань прийняття кредитних рішень, управління ризиками, управління ліквідністю та капіталом, управління операційними ризиками, інформаційної безпеки, кризового управління, закупівель та питань, пов'язаних з ESG.

Членство в комітетах визначається на основі функціональних обов'язків, професійної компетентності та досвіду членів Правління та інших ключових керівників, що забезпечує колегіальний розгляд питань, належний розподіл обов'язків та безперервність прийняття рішень відповідно до бізнес-моделі та профілю ризиків Банку.

Детальний склад комітетів Правління станом на 31.12.2025 р. наведено нижче.

Комітет	Посада	Ім'я / Прізвище
Кредитний комітет (КК)	1. Голова Правління (Голова Комітету)	1. Пан Джанлука Корріас;
	2. Керівник головного кредитного управління	2. Пан Руслан Лещенко;
	3. Директор департаменту з кредитування головного кредитного управління	3. Пані Оксана Якимовська;
	4. Керівник головного управління бізнесу	4. Пан Семен Бабаєв;
Комітет з управління кредитним ризиком (КУКР)	1. Голова Правління (Голова Комітету)	1. Пан Джанлука Корріас;
	2. Перший Заступник Голови Правління	2. Посада вакантна
	3. Керівник головного кредитного управління	3. Пан Руслан Лещенко;
	4. Керівник головного управління бізнесу	4. Пан Семен Бабаєв;
	5. Головний ризик-менеджер - директор департаменту управління ризиками (надане спеціальне право вето);	5. Пан Сергій Настін
	6. Головний комплаєнс-менеджер – директор департаменту комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом (надане спеціальне право вето та з правом голосу лише щодо питань, пов'язаних з управлінням продуктами).	6. Пан Олег Єфремов
Комітет з управління непрацюючими активами (КУНА)	1. Головний ризик-менеджер - директор департаменту управління ризиками (надане спеціальне право вето) (Голова Комітету)	1. Пан Сергій Настін
	2. Голова Правління	2. Пан Джанлука Корріас
	3. Керівник головного кредитного управління	3. Пан Руслан Лещенко
	4. Директор департаменту управління кредитами головного кредитного управління	4. Пані Наталія Ємельянова
Комітет з управління активами та пасивами (КУАП)	1. Голова Правління (Голова Комітету)	1. Пан Джанлука Корріас
	2. Перший Заступник Голови Правління	2. Посада вакантна
	3. Керівник головного кредитного управління	3. Пан Руслан Лещенко
	4. Керівник головного управління бізнесу	4. Пан Семен Бабаєв
	5. Керівник головного фінансового управління	5. Пані Світлана Крамарова
	6. Директор департаменту казначейства та фондових ринків головного фінансового управління	6. Пан Артем Красовський
	7. Головний комплаєнс-менеджер –директор департаменту комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом (надане спеціальне право вето та з правом голосу, при цьому	7. Пан Олег Єфремов

¹ Слід зазначити, що відповідно до правил Групи, у період, коли нижча посада є вакантною, відповідні повноваження здійснюються керівником вищого рівня.

	право голосу обмежується питаннями, що стосуються управління продуктами).	
Комітет з управління операційним ризиком (КУОР)	1. Головний ризик-менеджер - директор департаменту управління ризиками (надане спеціальне право вето) (Голова Комітету)	1. Пан Сергій Настін
	2. Голова Правління	2. Пан Джанлука Корріас
	3. Перший Заступник Голови Правління	3. Посада вакантна
	4. Головний комплаєнс-менеджер – директор департаменту комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом (надане спеціальне право вето)	4. Пан Олег Єфремов
	5. Керівник головного фінансового управління	5. Пані Світлана Крамарова
	6. Керівник головного операційного управління	6. Пані Лілія Остахова
Комітет управління змінами (КУЗ)	1. Голова Правління (Голова Комітету)	1. Пан Джанлука Корріас
	2. Перший Заступник Голови Правління	2. Посада вакантна
	3. Керівник головного управління бізнесу	3. Пан Семен Бабаєв
	4. Керівник головного фінансового управління	4. Пані Світлана Крамарова
	5. Керівник головного кредитного управління	5. Пан Руслан Лещенко
	6. Керівник головного операційного управління	6. Пані Лілія Остахова
	7. Начальник відділу управління організаційними змінами та проєктами департаменту управління персоналом та організаційними змінами	7. Пані Ганна Нестеренко (за сумісництвом)
Комітет з управління інформаційною безпекою (КУІБ)	1. Голова Правління (Голова Комітету)	1. Пан Джанлука Корріас
	2. Перший Заступник Голови Правління	2. Посада вакантна
	3. Керівник головного кредитного управління	3. Пан Руслан Лещенко
	4. Головний комплаєнс-менеджер-директор департаменту комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом (надане спеціальне право вето)	4. Пан Олег Єфремов
	5. Керівник головного фінансового управління	5. Пані Світлана Крамарова
	6. Головний ризик-менеджер- директор департаменту управління ризиками (надане спеціальне право вето)	6. Пан Сергій Настін
	7. Керівник головного управління бізнесу	7. Пан Семен Бабаєв
	8. Керівник головного операційного управління	8. Пані Лілія Остахова
	9. Директор департаменту управління інформаційною безпекою та безперервністю бізнесу	9. Пан Олексій Сіраков
Комітет з управління кризою (КУК)	1. Голова Наглядової Ради Банку (Головний менеджер з вирішення кризових ситуацій) (Голова Комітету)	1. Пан Сільвіо Педрацці
	2. Голова Правління Банку	2. Пан Джанлука Корріас;
	3. Перший Заступник Голови Правління	3. Посада вакантна
	4. Керівник головного кредитного управління	4. Пан Руслан Лещенко;
	5. Керівник головного фінансового управління	5. Пані Світлана Крамарова
	6. Керівник головного операційного управління	6. Пані Лілія Остахова;
	7. Керівник головного управління бізнесу	7. Пан Семен Бабаєв
	8. Головний комплаєнс-менеджер - директор департаменту комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом (надане спеціальне право вето)	8. Пан Олег Єфремов;
	9. Головний ризик-менеджер - директор департаменту управління ризиками (надане спеціальне право вето)-	9. Пан Сергій Настін
	10. Директор департаменту управління інформаційною безпекою та безперервністю бізнесу	10. Пан Олексій Сіраков
Комітет з екологічних, соціальних та управлінських питань (КЕСУ)	1. Перший Заступник Голови Правління (менеджер з екологічних, соціальних та управлінських питань) (Голова Комітету)	1. Посада вакантна
	2. Керівник головного фінансового управління	2. Пані Світлана Крамарова
	3. Керівник головного кредитного управління	3. Пан Руслан Лещенко
	4. Керівник головного управління бізнесу	4. Пан Семен Бабаєв
	5. Головний ризик-менеджер - директор департаменту управління ризиками (надане спеціальне право вето)	5. Пан Сергій Настін
	6. Головний комплаєнс-менеджер – директор департаменту комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом (надане спеціальне право вето)	6. Пан Олег Єфремов
	7. Директор департаменту управління персоналом та організаційними змінами	7. Пані Ганна Нестеренко;
Тендерний комітет (ТК)	1. Керівник головного фінансового управління (Голова Комітету)	1. Пані Світлана Крамарова
	2. Голова Правління	2. Пан Джанлука Корріас

3. Перший Заступник Голови Правління	3. Посада вакантна;
4. Керівник головного операційного управління	4. Пані Лілія Остахова
5. Директор департаменту планування та контролю головного фінансового управління	5. Посада вакантна;
6. Головний бухгалтер-директор департаменту бухгалтерського обліку головного фінансового управління	6. Пані Ганна Барановська

Зміни у складі комітетів Правління у 2025 році

Протягом 2025 року до складу комітетів Правління були внесені такі зміни:

1. Кредитний комітет та Комітет з управління непрацюючими активами

Після звільнення пана Андреа Де Мікеліса, Першого Заступника Голови Правління, та з метою забезпечення належності та ефективності процедур кворуму і прийняття рішень, посаду Першого Заступника Голови Правління було виключено зі складу членів з правом голосу Кредитного комітету та Комітету з управління непрацюючими активами з 1 квітня 2025 року. В інших комітетах Правління зазначена посада залишалася вакантною до 31 січня 2025 року.

2. Тендерний комітет

Після звільнення пані Ірини Баркар, директора департаменту планування та контролю головного фінансового управління, з 14 жовтня 2025 року відповідна посада у складі Тендерного комітету стала вакантною.

Розподіл функцій та повноважень між членами Правління

З метою забезпечення ефективного контролю за виконанням функцій, цілей і завдань структурними підрозділами Банку, в Банку було встановлено **розподіл функцій і повноважень між членами Правління** відповідно до вимог законодавства України, чинних нормативних актів НБУ та рішень Наглядової ради.

Станом на **31.12.2025** р. розподіл функцій та повноважень між членами Правління був таким:

- **Пан Джанлука Корріас**, Голова Правління – загальна координація та нагляд за діяльністю Банку, включаючи **головне управління бізнесу, головне фінансове управління, головне операційне управління, головне кредитне управління**, а також департаменти управління ризиками, комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, управління інформаційною безпекою та безперервність бізнесу, управління персоналом та організаційними змінами, юридичної підтримки та генерального секретаріату, маркетингу та зв'язків з громадськістю, а також інші допоміжні функції, з відповідальністю за досягнення стратегічних цілей Банку.
- **Пан Семен Бабаєв**, Заступник Голови Правління – **головне управління бізнесу**, включаючи розвиток роздрібного, малого та середнього бізнесу та корпоративного бізнесу, дистрибуційну мережу та канали обслуговування клієнтів.
- **Пані Лілія Остахова** – **головне операційне управління**, включаючи операційні процеси, функції бек-офісу, платежі, логістику та адміністративні послуги.
- **Пані Світлана Крамарова** – **головне фінансове управління**, включаючи фінанси, планування та контроль, управління капіталом та ліквідністю, казначейство, бюджетування, закупівлі, управління даними.
- **Пан Руслан Лещенко** – **головне кредитне управління**, включаючи кредитні процеси, управління непрацюючими кредитами.
- **Пан Олег Єфремов**, **департамент комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом**, включаючи загальну відповідальність за систему комплаєнсу Банку, систему протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму, дотримання санкцій.

У межах покладених функцій та повноважень кожен член Правління відповідає за координацію та нагляд за відповідними структурними підрозділами, контроль за досягненням цілей та завдань, забезпечення безперебійності діяльності, дотримання внутрішніх нормативних документів, вимог Групи та чинних нормативних актів України.

У разі відсутності Голови Правління його функції та повноваження виконує **Заступник Голови Правління** відповідно до затверджених внутрішніх процедур. У разі відсутності члена Правління відповідні функції та повноваження виконуються тимчасово відповідно до внутрішнього наказу, належним чином виданого для цієї мети.

Зміни в розподілі функцій між особами у 2025 році

Протягом 2025 року зміни в розподілі функцій між членами Правління відбулися у зв'язку зі змінами у складі Правління. Зокрема, **рішенням Наглядової ради від 31.03.2025** через звільнення Першого Заступника Голови Правління було затверджено **оновлений розподіл функцій і повноважень між членами Правління**, який набрав чинності з 31.03.2025.

Зазначені зміни забезпечили безперервність управління, чіткий розподіл відповідальності та дотримання вимог Національного банку України щодо організації системи внутрішнього контролю.

Роль та ефективність Голови Правління

Протягом звітної періоду **Голова Правління** відіграв ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування Правління та загальної системи виконавчого управління Банком.

Зокрема, Голова:

- забезпечував **стратегічне керівництво** Банком та координував реалізацію затвердженої Стратегії, Програми капіталізації / реструктуризації та ключових заходів з фінансового оздоровлення;
- організовував та очолював засідання Правління, забезпечуючи **своєчасний розгляд питань**, винесених на прийняття рішень, а також належний контроль за виконанням прийнятих рішень;
- координував діяльність членів Правління, сприяючи **ефективній взаємодії між бізнес-підрозділами та контрольними функціями**;
- представляв Банк у взаємодії з Наглядовою радою, її комітетами, Національним банком України та Акціонером у межах наданих повноважень;
- забезпечував підтримання **належної та ефективної системи внутрішнього контролю та управління ризиками** у тісній співпраці з відповідними контрольними функціями.

У разі тимчасової відсутності Голови Правління у зв'язку з відпусткою, відрядженням або іншими поважними причинами його функції та повноваження виконував **Заступник Голови Правління** відповідно до затверджених внутрішніх процедур. Такі тимчасові заміщення не впливали на безперервність управління, якість прийняття рішень та ефективність діяльності Правління.

За результатами щорічної оцінки діяльності Правління, з урахуванням операційних результатів Банку, взаємодії з наглядовими органами та реалізації стратегічних і регуляторних ініціатив, діяльність Голови Правління у звітному періоді оцінюється як **ефективна**.

Голова продемонстрував належний рівень **професійної компетентності, лідерських якостей, організаторських здібностей та відповідальності**, забезпечивши стабільність управління, дотримання регуляторних вимог та досягнення цілей Правління.

Висновок щодо складу та структури Правління та комітетів

Склад Правління у 2025 році відповідав вимогам законодавства України, Статуту Банку та чинних нормативно-правових актів Національного банку України, включаючи дотримання мінімальної кількості членів та обов'язкову наявність члена Правління, відповідального працівника за здійснення фінансового моніторингу. Зміни у складі Правління були належним чином затверджені Наглядовою радою, своєчасно впроваджені та не вплинули на безперервність і ефективність управління.

Система комітетів Правління функціонувала відповідно до вимог законодавства та внутрішніх документів Банку, забезпечуючи належне охоплення ключових сфер діяльності, зокрема

прийняття кредитних рішень, управління ризиками, капіталом і ліквідністю, операційною стійкістю, інформаційною безпекою, кризовим управлінням, закупівлями та питаннями, пов'язаними з ESG. Тимчасові вакансії були належним чином компенсовані та не вплинули на кворум або чинність прийнятих рішень.

Склад комітетів, розподіл функцій між членами Правління та механізми заміщення забезпечували чітку підзвітність, ефективне залучення контрольних функцій і безперервність операційної діяльності. Загалом склад Правління, структура комітетів та розподіл обов'язків у 2025 році були **оцінені як адекватні** та пропорційні бізнес-моделі і профілю ризиків Банку, а також такими, що відповідають очікуванням наглядових органів.

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАВЛІННЯ ТА КОМІТЕТІВ ПРАВЛІННЯ

Засідання Правління та комітетів Правління у 2025 році

У 2025 році засідання Правління та комітетів Правління скликалися відповідно до вимог, передбачених Положенням про Правління, Положенням про комітети Правління та Положенням про Тендерний комітет, зокрема щодо встановленої періодичності їх проведення.

Чергові засідання Правління та комітетів **переважно проводилися** відповідно до **Календаря засідань корпоративних органів**, затвердженого на початку звітного року. Такий підхід забезпечував своєчасний та ефективний розгляд питань, що належать до компетенції відповідних органів управління.

У разі необхідності, зумовленої потребами бізнесу, оперативними обставинами або нормативними вимогами, **скликалися позачергові засідання**. Залежно від терміновості та характеру питань, такі засідання проводилися, у тому числі, з використанням засобів дистанційної участі (відеоконференції).

Процедура письмового голосування застосовувалася виключно щодо технічних або процедурних питань, які не потребували обговорення чи детального аналізу. Питання стратегічного або регуляторного значення, а також питання, що вимагали ґрунтовного обговорення, розглядалися та приймалися на засіданнях у форматі очного засідання або з можливістю дистанційної участі.

Рішення, прийняті на засіданнях та, у відповідних випадках, шляхом письмового голосування, охоплювали питання, що належать до компетенції Правління та його комітетів відповідно до чинних внутрішніх документів Банку.

Застосовані формати проведення засідань забезпечили безперервність управління, належний рівень обговорення істотних питань та ефективне функціонування Правління і його комітетів протягом звітного періоду.

Корпоративний орган	Загальна кількість проведених засідань	Кількість засідань, встановлених Положенням	Проведені чергові засідання – дистанційна участь у відеоконференції проти кількості засідань, передбачених Положенням	Проведені позачергові засідання		Чергові/ позачергові засідання
				Опитування	Дистанційна участь (відеоконференція)	
Правління	33	24 (двічі на місяць)	24 ВИКОНАНО	4	5	73% / 27
КК	51	24 (двічі на місяць) ¹	42 ВИКОНАНО	9	0	82% / 18
КУНА	29	12 (раз на місяць) ¹	27 ВИКОНАНО	2	0	93% / 7
КУКР	14	12 (раз на місяць)	12 ВИКОНАНО	2	0	86
КУАП	2	12 (раз на місяць)	12 ВИКОНАНО	8	0	60% / 40
КУОР	4	4 (раз на квартал)	4 ВИКОНАНО	0	0	100%/0
КУЗ	12	12 (раз на місяць)	12 ВИКОНАНО	0	0	100%/0
КУІБ	5	4 (раз на квартал)	4 ВИКОНАНО	0	1	80% / 20
ТК	9	4 (раз на квартал) ³	5 ВИКОНАНО	4	0	56% / 44

Комітет з екологічних, соціальних та управлінських питань (КЕСУ)

У зв'язку з тимчасовою відсутністю менеджера з екологічних, соціальних та управлінських питань засідання Комітету з екологічних, соціальних та управлінських питань протягом звітного періоду не проводилися. Водночас питання, пов'язані з ESG, що належать до компетенції Правління, були належним чином розглянуті та вирішені на рівні Правління відповідно до чинних внутрішніх документів без делегування повноважень щодо прийняття рішень Комітету.

З метою забезпечення процедурної безперервності та можливості скликання Комітету було оновлено порядок скликання та головування на засіданнях КЕСУ. Відповідно до Загальних положень Регламенту ESGC, зокрема пункту, що регулює призначення виконуючого обов'язки голови, голова засідання ESGC може бути обраний членами Комітету з їх складу.

Відсутність засідань КЕСУ протягом звітного періоду була зумовлена відсутністю потреби у його скликанні та не мала негативного впливу на ефективність механізмів управління Банку у сфері екологічних, соціальних та управлінських питань.

Комітет з управління кризою (КУК)

Засідання Комітету з управління кризою протягом звітного періоду не проводилися, оскільки не виникало обставин, що потребували активації процедур управління кризовими ситуаціями. Відповідно до чинних внутрішніх документів КУК скликається у разі виникнення кризової ситуації на разовій основі. Таким чином, відсутність засідань у звітному періоді не мала істотного впливу на ефективність системи управління та внутрішнього контролю Банку.

Участь членів Правління у засіданнях Правління та його комітетів у 2025 році

Наведені нижче статистичні дані щодо відвідуваності свідчать про **стабільно високий рівень участі** членів Правління у засіданнях Правління та його комітетів протягом звітного періоду.

Середній рівень відвідуваності на одного члена Правління залишався високим, що підтверджує активну участь у процесах управління та прийняття рішень Банку. Рівень відвідуваності був особливо високим на засіданнях **більшості органів**, де середній показник відвідуваності по відповідному органу перевищував або наближався до **90%**.

Відмінності в індивідуальних показниках відвідуваності були зумовлені насамперед **обсягом членства в комітетах, кількістю проведених засідань та об'єктивними причинами відсутності**, такими як відпустки або відрядження. Нижчі показники відвідуваності в окремих комітетах відображають **обмежену кількість засідань та специфіку функціональної участі** окремих членів Правління, а не зниження рівня їх залученості.

Загалом показники відвідуваності свідчать про **активну участь членів Правління** в роботі Правління та його комітетів і підтверджують висновок про ефективне функціонування органів управління протягом звітного періоду.

Протягом звітного періоду випадки відсутності на засіданнях були пов'язані переважно з **відпустками або службовими відрядженнями** та не мали негативного впливу на ефективність роботи Правління або його комітетів.

З метою **забезпечення безперервності діяльності та безперебійного прийняття рішень** у випадках тимчасової відсутності членів Правління **видавалися накази про тимчасове виконання обов'язків, або право участі в засіданнях делегувалося належним чином уповноваженим представникам чи компетентним працівникам** відповідно до чинних внутрішніх документів. Такі заходи забезпечували безперервність управління, належне представництво відповідних функцій та ефективну взаємодію з підпорядкованими підрозділами.

Член Правління	Правління	КК	КУНА	КУКР	КУАП	КУОР	КУЗ	КУІБ	ТК	Середній рівень присутності члена
Пан Джанлука Корріас	28/33 (85%)	44/51 (86%)	26 (90%)	10/14 (71%)	17/20 (85%)	4/4 (100%)	11/12 (92%)	5/5 (100%)	6/8 (75%)	87%
Пан Андреа Де Мікеліс	4/4 (100%)	3/4 (75%)	1/2 (50%)	1/2 (50%)	1/1 (100%)	0/1 (0%)	1/1 (100%)	-	1/1 (100%)	75%
Пан Семен Бабаєв	30/33 (91%)	47/51 (92%)	-	13/14 (93%)	19/20 (95%)	-	10/12 (83%)	4/5 (80%)	-	91%
Пані Світлана Крамарова	29/33 (88%)	-	-	-	18/20 (90%)	-	10/12 (83%)	5/5 (100%)	8/8 (100%)	92%
Пані Лілія Остахова	28/33 (85%)	-	-	-	-	2/4 (50%)	12/12 (100%)	4/5 (80%)	7/8 (88%)	86%
Пан Олег Єфремов*	30/33 (91%)	-	-	4/4 (100%)	2/2 (100%)	4/4 (100%)	-	5/5 (100%)	-	94%

Пан Руслан Лещенко	26/33 (81%)	45/51 (88%)	26 (90%)	13/14 (93%)	18/20 (90%)	-	11/12 (92%)	5/5 (100%)	-	91%
Середній рівень присутності корпоративного органу	89%	85%	89%	82%	93%	83%	92%	93%	91%	

*як член КУАП та КУКР з правом голосу лише щодо питань, пов'язаних з управління продуктами.

Члени Правління також брали активну участь у роботі комітетів Правління, в тому числі як **постійні запрошені особи**, що сприяло прийняттю обґрунтованих рішень та ефективному нагляду за ключовими напрямками діяльності Банку.

- Пан Семен Бабаєв – Комітет з управління непрацюючими активами;
- Пані Світлана Крамарова – Комітет з управління непрацюючими активами, Комітет з управління кредитним ризиком;
- Пан Олег Єфремов – Кредитний комітет, Комітет з управління непрацюючими активами, Комітет управління змінами, Тендерний комітет;

Виконання планів діяльності Правління та комітетів Правління та ключові рішення, прийняті у 2025 році

Протягом 2025 року Правління та комітети Правління здійснювали свою діяльність відповідно до **затверджених планів діяльності та календаря засідань**, забезпечуючи безперервність управління, ефективно прийняття рішень та дотримання нормативних вимог і вимог Групи.

Правління **в основному виконало затверджений план діяльності на 2025 рік**. Регулярно проводилися чергові засідання, на яких були належним чином розглянуті питання, заплановані на звітний період. Питання, що вимагали окремого розгляду, були оперативно вирішені в межах компетенції Правління.

Комітети Правління також діяли відповідно до **затверджених планів діяльності**, а засідання скликалися з встановленою періодичністю (щомісяця, щокварталу, раз на півроку або за необхідності). Комітети діяли суворо в межах повноважень, делегованих їм Правлінням. Комітети забезпечували попередній розгляд, глибокий аналіз та професійну оцінку питань, що належали до їхньої компетенції.

Будь-які зміни запланованих дат засідань або порядку денного були обумовлені оперативними або регуляторними потребами і **не вплинули на загальне виконання планів діяльності** або ефективність процесу прийняття рішень.

Правління — ключові рішення у 2025 році

Колегіальний орган	Ключові сфери прийняття рішень	Прийняті ключові рішення
Правління	Фінансові результати та планування	Перегляд та затвердження щомісячних, щоквартальних та річних фінансових результатів; затвердження та моніторинг річного бюджету, перевищень операційних витрат та фінансових прогнозів; погодження та підтвердження бізнес-плану та стратегії.
	Капіталізація	Регулярний перегляд та затвердження оновлень Програми капіталізації; розгляд та затвердження пакетів ICAAP та ILAAP.
	Управління ризиками	Щомісячний перегляд лімітів RAF та RAS, показників відновлення та ICAAP/ILAAP; розгляд звітів з ризиків Tableau de Bord; розгляд фінансових та нефінансових показників ризику.
	Комплаєнс ПВК/ФТ	Регулярний перегляд та затвердження щомісячних звітів ПВК, щоквартальних та щорічних звітів з комплаєнсу, оцінка профілю ризику ПВК та комплаєнсу та подальші заходи щодо наглядових рекомендацій.
	Внутрішній контроль та аудит	Розгляд піврічних, кварталних та річних звітів внутрішнього аудиту; розгляд річного звіту про систему внутрішнього контролю за фінансовою звітністю; моніторинг заходів з усунення недоліків.
	Кредитна діяльність ліміти	Затвердження кредитування роздрібних та корпоративних клієнтів; затвердження лімітів для фінансових установ; затвердження оцінки заставного майна та перегляд результатів оцінки нерухомості.

Активи та майно	Затвердження річного плану продажу нерухомості; затвердження результатів оцінки нерухомості та результатів щорічної інвентаризації активів.
Зовнішній аудит	Розгляд аудитованих річної фінансової звітності та звіту незалежного аудитора; розгляд угод із зовнішніми аудиторами.
Управління та звітність	Розгляд річного звіту Правління, звіту про винагороду та погодження планів діяльності Правління та комітетів Правління; розгляд та затвердження внутрішніх документів та документів Групи, що належать до компетенції Правління.

Комітети Правління — ключові рішення комітетів

Комітет	Основні рішення	Прийняті ключові рішення
Комітет управління кредитним ризиком (КУКР)	3 Управління кредитним ризиком та продуктами	Перегляд та затвердження звітів про кредитні ризики; затвердження запуску та модифікації кредитних продуктів; розгляд та затвердження внутрішніх документів та документів Групи, пов'язаних з кредитами; результати післяпродажного моніторингу продуктів (кредитних).
Комітет управління активами та пасивами (КУАП)	3 Ліквідність, фондування та ціноутворення	Перегляд та затвердження прогнозів ліквідності, витрат на фондування та звітів про фінансові ризики; затвердження планів портфеля цінних паперів; затвердження та перегляд процентних ставок, тарифів та базових ставок; контроль повноважень, делегованих КУАП.
Кредитний комітет (КК)	Рішення щодо кредитування	Затвердження фінансування роздрібних та корпоративних клієнтів; затвердження лімітів для фінансових установ; затвердження акредитації страхових компаній; розгляд інших питань, пов'язаних з кредитуванням.
Комітет управління непрацюючими активами (КУНА)	3 Проблемні активи	Затвердження класифікації портфеля та резервів згідно з МСФЗ 9; затвердження списання проблемних активів; розгляд та затвердження стратегій реструктуризації та планів дій; моніторинг реалізації стратегії управління проблемними активами.
Комітет управління операційним ризиком (КУОР)	3 Операційний ризик	Перегляд та затвердження звітів про операційний ризик; розгляд та затвердження внутрішніх документів та документів Групи, пов'язаних з операційним ризиком.
Комітет управління змінами (КУЗ)	Проекти інвестиції та	Перегляд портфеля проектів та бюджету капітальних витрат; підтвердження та затвердження запитів на розвиток ІТ; затвердження запуску проектів та ініціатив щодо значних змін.
Комітет управління інформаційною безпекою (КУІБ)	3 Кібербезпека та безперервність бізнесу	Перегляд та підтвердження звітів з кібербезпеки та безперервності бізнесу; затвердження та підтвердження внутрішніх документів та документів Групи, пов'язаних з інформаційною безпекою.
Тендерний комітет (ТК)	Закупівлі	Затвердження постачальників та рамкових угод; затвердження лімітів за рамковими контрактами; розгляд питань, пов'язаних із закупівлями.

Стан виконання рішень Правління (2025)

Станом на дату звітності Правління забезпечило **належний рівень виконання рішень, прийнятих у 2025 році**. Із загальної кількості 31 рішення Правління 18 рішень виконано повністю, а 13 рішень перебувають у процесі виконання.

Рішення, класифіковані як виконані, стосуються переважно питань, що потребували оперативного виконання, зокрема фінансових та бухгалтерських дій, затвердження та впровадження операційних обмежень, систем винагороди та мотивації, витрат на ІТ та кібербезпеку, рішень щодо закупівель, а також імплементації вимог з управління та вимог Групи. Зазначені рішення були реалізовані у встановлені строки та відповідно до прийнятих рішень Правління.

Рішення, що перебувають на стадії виконання, стосуються переважно заходів з усунення недоліків, виявлених за результатами внутрішнього аудиту, а також стратегічних чи розвиткових ініціатив, які потребують поетапного впровадження, координації між кількома структурними

підрозділами або, у окремих випадках, взаємодії із зовнішніми контрагентами. До таких рішень належать впровадження планів заходів з усунення недоліків, впровадження нових або оновлених продуктів, реалізація пілотних бізнес-ініціатив та участь у міжнародних програмах розподілу ризиків. Виконання цих рішень здійснюється відповідно до затверджених планів дій та визначених строків.

Правління здійснює постійний контроль за виконанням рішень, що перебувають у процесі реалізації, регулярно моніторить їх статус та забезпечує своєчасне реагування у разі виникнення відхилень або затримок. Загалом стан виконання рішень, прийнятих у 2025 році, підтверджує ефективність механізмів управління та внутрішнього контролю Правління.

Статус виконання	Кількість рішень
Виконано	18
У процесі	13
Всього	31

Виконані рішення

Сфера рішень	Виконані дії
Фінанси та бухгалтерський облік	Облік резервів, затвердження результатів інвентаризації, переоцінка застави та відображення в бухгалтерському обліку
Ризик та капітал	Рішення, пов'язані з ICAAP/ILAAP, перегляд показників ризику, рішення, пов'язані з капіталом та відновленням
Комплаєнс та ПВК/ФТ	Рішення, пов'язані з ПВК, впровадження оновлених лімітів та заходів моніторингу
Кредитні та роздрібні операції	Затвердження та впровадження лімітів на зняття готівки та Р2Р-перекази
Управління персоналом та винагорода	Затвердження та впровадження систем мотивації
ІТ та безпека	Затвердження та поновлення ключових ліцензій на ІТ, кібербезпеку та інфраструктуру
Управління та узгодження діяльності з Групою	Розгляд та впровадження документів Групи
Закупівлі та витрати	Затвердження та виконання операційних витрат та витрат, пов'язаних із безпекою

Усі прийняті рішення були реалізовані у встановлені терміни та відповідно до рішень Правління.

Рішення, що знаходяться на стадії виконання

Область прийняття рішення	Рішення / Завдання	Статус виконання
Внутрішній аудит	Впровадження планів заходів відповідно до звітів внутрішнього аудиту (управління проблемними активами, управління ІТ-проектами, ризик ліквідності, готівкові операції, політика винагорода, контакт-центр, роздрібне кредитування, кібербезпека)	Реалізація триває відповідно до затверджених планів дій; виконання залежить від змін у процесах, вдосконалення ІТ та координації між декількома структурними підрозділами
Розробка продуктів	Реалізація річного плану розвитку продуктів на 2025 рік	Поетапне впровадження триває; запуск та вдосконалення продуктів здійснюються відповідно до затверджених графіків випуску
Розвиток бізнесу	Пілотне тестування партнерського каналу для отримання кредитів для малих та середніх підприємств	Пілотна фаза триває; перед остаточною оцінкою проводиться моніторинг показників ефективності та ризиків
Міжнародні програми	Заявка на участь у програмі розподілу ризиків ЄІФ/ЄІБ	Процеси подання заявки та належної перевірки тривають, у них беруть участь кілька підрозділів Банку та зовнішні контрагенти
Посилення протидії	Впровадження додаткових заходів моніторингу відповідно до рекомендацій НБУ	Аналітична робота та оцінка необхідності і обсягу додаткових

Відмиванню
доходів

заходів	контролю	тривають	у
встановлені	терміни		

Висновок щодо оцінки діяльності та ефективності Правління та комітетів Правління

На підставі аналізу **організації засідань, рівня відвідуваності, виконання планів роботи, обсягу та якості прийнятих рішень**, а також **стану їх виконання** можна дійти висновку, що у 2025 році Правління та комітети Правління **діяли ефективно та відповідно до чинних внутрішніх документів, регуляторних вимог і стандартів Групи**.

Засідання Правління та його комітетів скликалися з установленою періодичністю, переважно відповідно до затвердженого календаря засідань, а за потреби – у позачерговому порядку. Застосовані формати проведення засідань, включаючи дистанційну участь за допомогою відеоконференцій та, в окремих випадках, письмове голосування з технічних питань, забезпечили безперервність управління та належний розгляд усіх питань, що належать до компетенції відповідних органів.

Рівень відвідуваності членами Правління засідань Правління та його комітетів залишався **стабільно високим**, що підтверджує їх активну участь у процесах управління та прийняття рішень. Тимчасові відсутності були зумовлені об'єктивними причинами та належним чином компенсовані шляхом застосування механізмів тимчасового заміщення та делегування повноважень, що забезпечило безперервність прийняття рішень та функціональну стабільність.

Правління та комітети Правління **загалом виконали затверджені плани роботи на 2025 рік**. Комітети діяли виключно в межах делегованих повноважень, здійснюючи попередній розгляд, поглиблений аналіз і надаючи професійні рекомендації, тоді як остаточні рішення з питань, віднесених до компетенції Правління, приймалися Правлінням.

Рішення, прийняті протягом звітного періоду, охоплювали всі ключові напрями діяльності Банку, включаючи фінансові результати, капіталізацію, управління ризиками, комплаєнс та протидію відмиванню доходів і фінансуванню тероризму, внутрішній контроль, кредитну діяльність, операційну стійкість, IT та кібербезпеку, закупівлі та корпоративне управління. Станом на дату звітності **більшість рішень Правління виконано повністю, а решта перебуває на стадії реалізації** та стосується переважно заходів з усунення недоліків, виявлених за результатами аудиту, а також стратегічних ініціатив, що потребують поетапного впровадження. Правління здійснює постійний нагляд за їх виконанням.

Загалом діяльність Правління та комітетів Правління у 2025 році демонструє **належний рівень ефективності**, зрілі практики управління та збалансований підхід між стратегічним керівництвом, оперативним прийняттям рішень і дотриманням нормативних вимог, що сприяє стабільності та сталому розвитку Банку.

ОЦІНКА КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОЛОВИ ТА ЧЛЕНІВ ПРАВЛІННЯ

Результати індивідуальної оцінки відповідності кваліфікаційним вимогам Голови та членів Правління

У 2025 році Наглядова рада провела **щорічну оцінку компетентності та відповідності** Голови та членів Правління вимогам законодавства України, нормативно-правових актів Національного банку України, внутрішніх документів Банку з питань корпоративного управління, стандартів Групи Інтеза Санпаоло, а також відповідних європейських рекомендацій (EBA/ESMA та ECB Fit & Proper).

За результатами оцінки Наглядова рада підтвердила, що такі члени Правління **повністю відповідають вимогам** щодо професійної придатності, включаючи ділову репутацію, професійний досвід і компетентність, незалежність думки, відсутність конфлікту інтересів та достатню часову залученість:

- **Пан Джанлука Корріас**, Голова Правління;
- **Пан Семен Бабаєв**, Заступник Голови Правління та керівник головного управління бізнесу;

- **Пані Світлана Крамарова**, керівник головного фінансового управління та член Правління;
- **Пані Лілія Остахова**, керівник головного операційного управління та член Правління;
- **Пан Руслан Лещенко**, керівник головного кредитного управління та член Правління;
- **Пан Олег Єфремов**, головний комплаєнс-менеджер – директор департаменту комплаєнсу та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, відповідальний працівник за проведення фінансового моніторингу, AML-офіцер і член Правління.

Колективна компетентність Правління була **оцінена як сильна та збалансована**, з належним охопленням усіх ключових функціональних напрямів, релевантних для бізнес-моделі та профілю ризиків Банку, зокрема банківських операцій, фінансів, управління ризиками, комплаєнсу та ПВК/ФТ, внутрішнього контролю, ІТ, кібербезпеки та операційної стійкості.

Істотних недоліків за результатами оцінки виявлено не було. Запропоновані заходи з удосконалення мають **розвитковий характер** і стосуються переважно подальшого професійного розвитку та цільового навчання в окремих технічних сферах, зокрема ІКТ, кібербезпеки, цифрової трансформації та операційної стійкості. Наглядова рада визнала та підтримала зазначені заходи, включаючи їх відображення у **Плані навчання на 2026 рік**, та підтвердила, що вони спрямовані на подальше підвищення ефективності діяльності Правління. На підставі результатів щорічної оцінки Наглядова рада дійшла висновку, що **Голова та члени Правління володіють необхідними компетенціями, досвідом і професійною доброчесністю** для належного виконання своїх обов'язків та продовжують відповідати всім чинним вимогам щодо професійної придатності.

Матриця колективної придатності – Правління

Згідно із заповненою Матрицею колективної придатності (додається як додаток до Звіту), члени Правління колективно володіють знаннями, навичками та професійним досвідом, необхідними для ефективного виконання Правлінням своїх повноважень та обов'язків.

Правління як колегіальний орган демонструє **належне та всебічне розуміння ключових сфер діяльності Банку**, за які воно несе колективну відповідальність, зокрема стратегічного управління, фінансових результатів, управління ризиками, комплаєнсу та ПВК/ФТ, внутрішнього контролю, ІТ і кібербезпеки, а також операційної стійкості. Така колективна компетентність дозволяє забезпечувати надійне, виважене та ефективне управління Банком.

Колективний склад Правління забезпечує **збалансоване поєднання компетенцій та досвіду**, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, конструктивному підходу до викликів та здійсненню належного управлінського нагляду. Правління відповідає вимогам щодо колективної придатності з урахуванням розміру Банку, складності, обсягу, типів і характеру його операцій, організаційної структури та профілю ризиків. Загалом Матриця колективної придатності підтверджує, що **колективна компетентність Правління залишається адекватною, пропорційною та узгодженою з бізнес-моделлю і стратегічними цілями Банку**.

З метою подальшого зміцнення колективної компетентності Правління особлива увага приділяється безперервному розвитку знань і навичок у сферах **ІКТ, кібербезпеки, цифрової трансформації та операційної стійкості**. Зазначені напрями є критично важливими з огляду на зростаючу роль цифрових каналів, аутсорсингових моделей, хмарних рішень та еволюцію кіберзагроз.

Заплановані заходи з підвищення компетентності мають **розвитковий характер** та спрямовані на подальше приведення колективної компетентності Правління **у відповідність до найкращих міжнародних практик, регуляторних очікувань і профілю ризиків Банку**, що сприятиме зміцненню цифрової стійкості та операційної стабільності.

Висновок щодо оцінки компетентності та ефективності Голови та членів Правління

На підставі результатів **щорічної оцінки компетентності та професійної придатності, проведеної у 2025 році**, Наглядова рада дійшла висновку, що **Голова та члени Правління**

повністю відповідають чинним вимогам щодо придатності, зокрема щодо професійного досвіду та компетентності, ділової репутації та доброчесності, незалежності думки, відсутності конфлікту інтересів і достатньої віддачі часу.

Індивідуальна та колективна компетентність Правління оцінена як **сильна, збалансована та пропорційна розміру Банку**, його організаційній структурі, бізнес-моделі, складності операцій і профілю ризиків. Правління демонструє всебічне розуміння ключових сфер діяльності Банку та забезпечує **надійне, виважене й ефективне управління**.

Заповнена **Матриця колективної придатності** підтверджує, що Правління колективно володіє знаннями, навичками та професійним досвідом, необхідними для належного виконання своїх повноважень. Збалансований склад Правління забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, конструктивну дискусію та ефективний нагляд у всіх ключових функціональних сферах, включаючи банківські операції, фінанси, управління ризиками, комплаєнс та ПВК/ФТ, внутрішній контроль, IT, кібербезпеку та операційну стійкість.

Суттєвих недоліків за результатами оцінки не виявлено. Визначені заходи з удосконалення мають **розвитковий характер** і спрямовані переважно на подальше посилення компетенцій у сферах **ІКТ, кібербезпеки, цифрової трансформації та операційної стійкості** з урахуванням змін регуляторних очікувань, технологічного середовища та профілю ризиків Банку. Наглядова рада підтримала зазначені заходи, зокрема їх включення до **Плану навчання на 2026 рік**.

Загалом Наглядова рада дійшла висновку, що **Голова та члени Правління мають необхідні компетенції, досвід і професійну доброчесність для ефективного виконання своїх обов'язків та продовжують відповідати всім чинним індивідуальним і колективним вимогам щодо професійної придатності**, тим самим підтримуючи стабільність, стійкість і сталий розвиток Банку.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАВЛІННЯ У ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ РЕЗУЛЬТАТИ БАНКУ

Оцінка досягнення цілей, поставлених перед Правлінням

У 2025 році Правління АТ «ПРАВЕКС БАНК» виконувало свої функції в межах статутних та делегованих повноважень відповідно до стратегічних цілей, визначених Наглядовою радою. Діяльність Правління була **зосереджена насамперед на фінансовій стабілізації, досягненні беззбитковості, суворому дотриманні пруденційних та регуляторних вимог, підвищенні операційної ефективності та зміцненні системи корпоративного управління**.

Протягом звітного періоду рішення, прийняті Правлінням, у тому числі з інших питань, що належать до його компетенції, були спрямовані на:

- **оптимізацію витрат** за умови суворого дотримання пруденційних нормативів та регуляторних обмежень;
- **досягнення беззбитковості** шляхом збалансованого управління доходами і витратами та оптимізації структури витрат;
- **залучення та утримання стабільної і диверсифікованої ресурсної бази**, включаючи активну роботу з наявною клієнтською базою;
- **коригування бізнес-пріоритетів** у відповідь на пруденційні обмеження, з переходом від агресивного зростання кредитування до більш консервативних і стійких джерел доходу;
- **розвиток сегментів малого бізнесу та МСП** як пріоритетних напрямів для поступового та контрольованого зростання;
- **реалізацію обережної політики управління фінансовим портфелем** з акцентом на казначейські інструменти та інвестиції з низьким рівнем ризику;
- **застосування виваженого та вибіркового підходу до корпоративного кредитування** у поєднанні з поступовим, орієнтованим на якість кредитуванням фізичних осіб;
- **затвердження та впровадження Програми капіталізації / реструктуризації** з визначеними пруденційними цілями, підкріпленими заходами з оптимізації витрат і підвищення прибутковості;

- **управління людськими ресурсами та організаційною структурою**, включаючи оптимізацію чисельності персоналу, підвищення рівня компетентності та приведення структури у відповідність до потреб бізнесу;
- **своєчасне впровадження регуляторних і наглядових вимог**, у тому числі встановлених Національним банком України;
- **посилення контролю у сфері протидії відмиванню доходів та фінансуванню тероризму**, дотримання санкційного режиму та внутрішніх процедур;
- **розгляд інших операційних, організаційних та управлінських питань**, що належать до компетенції Правління відповідно до чинних внутрішніх нормативних документів.

Зазначені рішення мали безпосередній вплив на досягнення стратегічних цілей Банку та приймалися з дотриманням принципів **обережності, пропорційності та контрольованого рівня ризику**, без розкриття конфіденційної чи комерційно чутливої інформації.

Вплив на фінансові та економічні показники

Діяльність Правління у 2025 році сприяла **суттєвим якісним змінам у фінансово-економічних показниках Банку**, що відображає перехід до більш консервативної та орієнтованої на стабілізацію моделі діяльності.

Завдяки впровадженню заходів з оптимізації витрат, перегляду бізнес-пріоритетів, посиленню управління ресурсною базою та казначейськими операціями, контрольованому розвитку кредитної діяльності та реалізації інших рішень у межах своєї компетенції Правління:

- **посилило фінансову дисципліну та контроль за витратами**;
- **забезпечило дотримання пруденційних нормативів і стабільність ліквідності**;
- **створило передумови для досягнення беззбитковості**;
- **знизило загальний рівень ризику** шляхом відмови від агресивної моделі корпоративного кредитування;
- **підвищило ефективність систем управління ризиками, комплаєнсу та ПВК/ФТ**;
- **зміцнило операційну стійкість, систему внутрішнього контролю та управлінські процеси**;
- **сформувало основу для поступового відновлення кредитної діяльності** в сегментах із прийнятним профілем ризику.

Загалом рішення та дії Правління протягом звітного періоду позитивно вплинули на фінансово-економічний стан Банку, сприяли дотриманню нормативних вимог і забезпеченню операційної стабільності, а також підтримали сталий розвиток АТ «ПРАВЕКС БАНК».

Ключові заходи, реалізовані у 2025 році

У межах затвердженої Програми капіталізації / реструктуризації Банк **реалізував** низку цільових заходів, спрямованих на **підвищення прибутковості, посилення управління ризиками та підвищення ефективності витрат**.

Банк **оновив підхід до управління фінансовим портфелем і казначейством**, збільшивши частку високоліквідних інструментів із низьким рівнем ризику. Це сприяло генеруванню стабільного доходу, підтриманню ліквідності та загальної прибутковості при збереженні консервативного профілю ризику.

Було **посилено внутрішні процедури з управління кредитним ризиком та оцінки позичальників**, включаючи вдосконалені підходи до оцінки боргового навантаження та підвищення якості кредитних рішень. Зазначені заходи сприяли кращому захисту інтересів Банку та відповідності регуляторним очікуванням.

Вжито заходів з оптимізації адміністративних витрат, зокрема шляхом підвищення ефективності процесів та оптимізації ІТ-інфраструктури, що забезпечило кращу передбачуваність витрат та операційних показників без шкоди для якості послуг і стійкості діяльності.

Протягом 2025 року Банк продовжив **оновлення параметрів продуктів для роздрібних клієнтів і клієнтів малого бізнесу** відповідно до затвердженого Плану розвитку продуктів, зосереджуючись на підвищенні їх привабливості, оптимізації профілю ризику та забезпеченні належної прибутковості.

Особлива **увага приділялася управлінню портфелем непрацюючих кредитів (NPL)**, включаючи продаж прав вимоги, списання знецінених активів, заходи з реструктуризації та відновлення заборгованості, спрямовані на стабілізацію та поступове покращення якості активів. На рівень NPL продовжували впливати структурні фактори, пов'язані зі скороченням кредитного портфеля в умовах воєнного стану, однак Банк вжив активних заходів для пом'якшення цих наслідків.

Правління також **визначило пріоритетами оптимізацію процесів та підвищення операційної ефективності**, впровадження **заходів цифрової стійкості та забезпечення безперервності діяльності**, включаючи приведення у відповідність до вимог DORA, підтримання безперервності операцій в умовах воєнного стану, посилення енергетичної стійкості (зокрема резервного енергопостачання та ініціатив Power Banking) і зміцнення системи кібербезпеки.

Подальші **зусилля** були **спрямовані на перерозподіл людських ресурсів** відповідно до оновлених стратегічних пріоритетів, **посилення практик корпоративного управління та впровадження рекомендацій за результатами SREP і наглядових оцінок**, зокрема у сфері комплаєнсу та ПВК/ФТ.

В рамках затвердженої Програми капіталізації/реструктуризації Банк реалізував низку цільових заходів, спрямованих на **підвищення прибутковості, посилення управління ризиками та поліпшення ефективності витрат**.

Банк оновив свій підхід до **управління фінансовим портфелем та казначейством**, збільшивши частку високоліквідних інструментів з низьким рівнем ризику, що сприяло генеруванню доходу, управлінню ліквідністю та загальній прибутковості, зберігаючи при цьому консервативний профіль ризику.

Були посилені внутрішні процедури **зменшення кредитного ризику та оцінки позичальників**, включаючи вдосконалені підходи до управління борговим навантаженням позичальників та поліпшення якості прийняття кредитних рішень, що сприяло кращому захисту інтересів Банку та відповідності регуляторним очікуванням.

Також було вжито заходів для **оптимізації адміністративних витрат**, зосередившись на аутсорсингу ІТ та ефективності процесів, покращенні передбачуваності витрат та операційних показників без шкоди для якості послуг або стійкості.

Крім того, протягом 2025 року Банк продовжив **оновлення параметрів продуктів для роздрібних клієнтів та клієнтів малого бізнесу** відповідно до затвердженого Продуктового плану, зосередившись на підвищенні привабливості продуктів, профілю ризику та прибутковості.

Особлива увага приділялася **управлінню портфелем непрацюючих кредитів (NPL)**, включаючи продаж дебіторської заборгованості, списання знецінених активів, заходи з реструктуризації та відновлення, спрямовані на стабілізацію та поступове поліпшення якості активів. На коефіцієнт NPL продовжували впливати структурні фактори, пов'язані з скороченням кредитного портфеля в умовах війни, проте були вжиті активні заходи для пом'якшення цих наслідків.

Правління також визначило пріоритетами **оптимізацію процесів та операційної ефективності**, впровадження **заходів з цифрової стійкості та безперервності бізнесу**, включаючи приведення у відповідність до вимог DORA, забезпечення безперервності операційної діяльності в умовах воєнного стану, посилення стійкості енергопостачання (включаючи резервне енергопостачання та ініціативи Power Banking) та покращення управління кібербезпекою.

Подальші зусилля були спрямовані на **перерозподіл людських ресурсів відповідно до оновлених стратегічних пріоритетів**, посилення практики корпоративного управління та **впровадження SREP і рекомендацій наглядових органів**, зокрема у сфері комплаєнсу та AML/CFT.

Впровадження Плану дій Правління на 2025 рік

У межах затвердженого **Бізнес-плану та Стратегії (Плану трансформації)** Правління зосередилося на **досягненні беззбитковості**, забезпечуючи при цьому повну відповідність пруденційним вимогам та збереження консервативного профілю ризику.

Протягом звітного періоду Правління **скоригувало бізнес-пріоритети** у відповідь на наявні обмеження, пов'язані з дотриманням пруденційних нормативів. У результаті **фокус** діяльності було тимчасово зміщено з активного розширення кредитування **на управління ресурсною базою та казначейські операції**, що дозволило Банку генерувати **стабільний дохід із низьким рівнем ризику та передбачуваною маржею** без підвищення ризикового профілю або додаткового навантаження на регулятивні показники капіталу і ліквідності.

У цьому контексті пріоритет було надано:

- **підтриманню та оптимізації ресурсної бази** з метою забезпечення стабільності фінансування;
- **підвищенню ролі казначейських інструментів і фінансових інвестицій** у межах затверджених лімітів ризику;
- **здійсненню операцій із низьким рівнем ризику та прогнозованими фінансовими результатами**, що позитивно впливало на прибутковість Банку.

Застосований підхід дозволив Банку **підтримувати стабільне генерування доходів та покриття витрат** в умовах обмеженої кредитної активності та мав **позитивний вплив на фінансові результати**, сприяючи досягненню цілі беззбитковості, передбаченої Планом трансформації.

Наступні заходи та План діяльності Правління на 2026 рік

Напрями вдосконалення, визначені за результатами оцінки діяльності Правління у 2025 році, були належним чином **враховані та відображені у Плані діяльності Правління на 2026 рік**.

План діяльності на 2026 рік передбачає реалізацію заходів, спрямованих на:

- забезпечення **стійкої прибутковості та фінансової стабільності**;
- виконання регуляторних і наглядових зобов'язань, зокрема пов'язаних із **Програмою капіталізації/реструктуризації**, а також **Оцінкою стійкості НБУ**;
- розвиток **низькоризикової та диверсифікованої бізнес-моделі** з акцентом на управлінні ресурсною базою, казначейських операціях і вибіркового зростанні кредитування;
- посилення **практик корпоративного управління, нагляду за ІКТ, кібербезпекою та операційною стійкістю**.

Правління здійснюватиме регулярний моніторинг виконання Плану діяльності на 2026 рік та звітуватиме Наглядовій раді про хід його реалізації та досягнуті результати, забезпечуючи безперервність управління та узгодженість між результатами оцінки та подальшими управлінськими діями.

ДОДАТОК – Матриця колективної придатності Правління



UKR_MB_Collective
Suitability Matrix_202