

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет  
Кафедра обліку і оподаткування

**Магістерська робота**  
на тему:  
**«Методика та організація внутрішнього аудиту в банках»**

Виконав: студент 6 курсу,  
групи ООЗ-М2  
спеціальності 071 «Облік і Оподаткування»

Фурда Анастасія Ярославівна

Керівник: д.е.н, професор кафедри обліку і  
оподаткування Василюк М.М.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
Мигович Т.М.

Івано-Франківськ – 2025 р

## ЗМІСТ

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                       | <b>3</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В БАНКАХ.....</b>                                    | <b>6</b>   |
| 1.1 Внутрішній аудит як елемент системи внутрішнього контролю.....                                      | 6          |
| 1.2 Економіко-правовий аналіз нормативної бази регулювання внутрішнього аудиту.....                     | 14         |
| 1.3 Роль і місце внутрішнього аудиту в системі управління банком.....                                   | 21         |
| Висновки до розділу 1.....                                                                              | 27         |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В БАНКАХ.....</b>                                          | <b>30</b>  |
| 2.1. Організаційна структура служби внутрішнього аудиту в банківських установах України.....            | 30         |
| 2.2. Методика, планування та проведення внутрішніх аудиторських перевірок.....                          | 39         |
| 2.3. Оцінка ефективності роботи служби внутрішнього аудиту.....                                         | 50         |
| 2.4. . Аналіз виявлених порушень та заходи щодо їх усунення .....                                       | 61         |
| Висновки до розділу 2.....                                                                              | 74         |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ.....</b>                         | <b>77</b>  |
| 3.1. Інформаційне забезпечення внутрішнього аудиту в банківській діяльності.....                        | 77         |
| 3.2. Проблеми функціонування внутрішнього аудиту в банківському секторі України.....                    | 81         |
| 3.3. Перспективи розвитку внутрішнього аудиту з урахуванням цифровізації та міжнародних стандартів..... | 90         |
| Висновки до розділу 3.....                                                                              | 97         |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                   | <b>101</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                  | <b>105</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У останні роки банківський сектор України працює в умовах постійних змін — економічних, технологічних і регуляторних. Такі умови створюють нові ризики та вимоги, тож роль внутрішнього аудиту стає значно важливішою. Саме він дозволяє банкам швидко реагувати на нестабільність і підтримувати контроль за критично важливими процесами.

Після оновлення вимог Національного банку та посилення нагляду банки повинні забезпечувати прозорість і відповідність своїм внутрішнім політикам. У цих умовах внутрішній аудит перетворюється на інструмент, що допомагає оцінити, наскільки ефективно банк виконує встановлені правила. Це робить дослідження його організації та методики особливо актуальним.

Окремий вплив має цифровізація банківських послуг. Більшість операцій переходять у цифрові канали, що підвищує швидкість операцій, але водночас і ризики, зокрема кіберзагрози та технічні помилки. Внутрішній аудит повинен адаптувати свої підходи до таких змін і вміти працювати з новими видами ризиків.

Зростає і обсяг інформації, яку необхідно перевіряти. Автоматизовані системи, електронні транзакції та нові технології вимагають від аудиторів швидкої орієнтації в даних і здатності аналізувати великі обсяги інформації. Тому питання інформаційного забезпечення внутрішнього аудиту виходить на перший план.

Важливою складовою є й нормативно-правове середовище, яке також оновлюється. НБУ адаптує чинні положення до міжнародних стандартів, а банки повинні враховувати ці зміни у своїй роботі. Це створює потребу у дослідженні, як саме правове регулювання впливає на діяльність служби внутрішнього аудиту.

Ефективність роботи аудиторських підрозділів різниться залежно від банку, його масштабів і внутрішньої організації. У багатьох установах ще

існують проблеми зі структуруванням аудиторських функцій, із розподілом повноважень або якістю методики перевірок. Тому аналіз практичної організації внутрішнього аудиту є актуальним і затребуваним.

Актуальність дослідження посилюється й тим, що внутрішній аудит напряму впливає на безпеку банківської діяльності. Своєчасне виявлення недоліків, помилок чи порушень допомагає запобігти фінансовим втратам і репутаційним ризикам. Тому якість аудиторської роботи фактично визначає надійність банку.

Проблеми практичної взаємодії аудиту з іншими підрозділами банку також потребують уваги. У деяких установах рекомендації аудиторів виконуються частково або з затримками, що зменшує їх ефективність. Тому важливо дослідити, як аудиторський підрозділ може підсилювати управлінські процеси.

З огляду на інтеграцію України до міжнародних фінансових ринків особливого значення набуває адаптація внутрішнього аудиту до міжнародних стандартів. Це необхідно не лише для підвищення якості контролю, а й для зміцнення довіри інвесторів та партнерів. Саме тому дослідження шляхів удосконалення методики й організації внутрішнього аудиту є актуальним і своєчасним.

**Об'єкт дослідження** - процеси організації та функціонування внутрішнього аудиту в банківських установах України.

**Предмет дослідження** - методи, підходи та організаційні умови здійснення внутрішнього аудиту в банківській сфері.

**Завдання дослідження:**

- розкрити сутність і призначення внутрішнього аудиту в банках;
- охарактеризувати принципи, функції та стандарти внутрішнього аудиту;
- дослідити нормативно-правове регулювання внутрішнього аудиту;
- проаналізувати організацію та структуру служби внутрішнього аудиту в банківських установах;

– оцінити ефективність роботи внутрішнього аудиту та визначити напрями її підвищення.

**Методи дослідження.** Для реалізації поставлених завдань у дослідженні ми застосували комплексний підхід, використовуючи різноманітні методи. Серед теоретичних методів виділяються аналіз, порівняння та класифікація, які допомагають глибше зрозуміти предмет дослідження. Основним акцентом у проведеному дослідженні є теоретичні методи, оскільки робота має теоретико-методологічний характер. У процесі аналізу праць сучасних українських вчених, застосовувалися методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, а також описовий, табличний та графічний методи.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою дослідження стали бібліографічні, інформаційні й довідкові видання, статистичний і фактичний матеріал, законодавчо-нормативні документи України тощо.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних. Загальний обсяг роботи становить 117 сторінок, що включає 12 таблиць, 2 рисунків. Список використаних джерел налічує 103 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В БАНКАХ

#### 1.1 Внутрішній аудит як елемент системи внутрішнього контролю

Банківська діяльність характеризується високим рівнем ризиковості: щоденно банки залучають значні фінансові ресурси, обслуговують велику кількість клієнтів, виконують регуляторні вимоги. За таких умов система внутрішнього контролю стає ключовим інструментом підтримання стабільності установи та запобігання помилкам чи зловживанням. Центральним елементом цієї системи є внутрішній аудит, який забезпечує об'єктивну оцінку ефективності управління процесами та ризиками [1].

Система внутрішнього контролю призначена для досягнення операційних цілей банку, підтримання достовірності фінансової звітності та забезпечення дотримання законодавства. Базельський комітет з банківського нагляду визначає внутрішній контроль як безперервний процес, що здійснюється радою директорів, керівництвом і персоналом банку. Результатом має бути "розумна впевненість" у реалізації стратегічних завдань фінансової установи.

Концептуальною основою побудови систем контролю є модель COSO. Ця модель описує п'ять взаємопов'язаних компонентів внутрішнього контролю. COSO не є інструкцією для проведення перевірок, однак банківські служби внутрішнього аудиту використовують її принципи як методологічну основу для оцінювання адекватності та ефективності системи контролю [2].

Основою ефективної системи управління в банку є внутрішнє середовище, яке визначає культуру роботи, етичні правила, розподіл повноважень і підходи до формування персоналу. Наглядова рада відповідає за побудову цієї системи: вона визначає структуру управління, затверджує стратегію ризик-менеджменту, призначає компетентних керівників та контролює прозорість і підзвітність у діяльності банку [3].

Оцінювання ризиків передбачає систематичну ідентифікацію, аналіз та класифікацію внутрішніх і зовнішніх факторів, здатних вплинути на досягнення цілей організації. Банки стикаються з кредитними, ринковими, операційними ризиками, ризиками ліквідності та репутаційними. Базельський комітет вимагає впровадження динамічних систем ризик-менеджменту, здатних оперативно адаптуватися до змін в економічному середовищі та технологічному розвитку. Прикладом є необхідність перегляду операційних і кредитних ризиків у воєнний період в Україні [4].

Контрольні заходи включають процедури та механізми, спрямовані на виконання управлінських рішень та зниження ризиків. Принцип розподілу повноважень має ключове значення: ініціювання, санкціонування, виконання, облік і контроль операцій мають здійснюватися різними працівниками. Така організація процесів істотно знижує ризик зловживань і забезпечує прозорість операційної діяльності банку [5].

Інформація та комунікація в банку потрібні для того, щоб важливі дані швидко й у зручній формі потрапляли до тих, хто приймає рішення. Це можливо лише тоді, коли нормально працюють усі канали обміну: і вертикальні - між персоналом та керівництвом, і горизонтальні - між різними підрозділами. На практиці це забезпечується через внутрішні інформаційні системи, управлінську звітність та чіткі правила ескалації питань. Наприклад, якщо зростає обсяг простроченої заборгованості, про це повинні оперативно дізнатися фахівці з ризик-менеджменту та керівництво банку, щоб вони могли швидко відреагувати.

Моніторинг - це регулярна оцінка того, чи працюють контрольні процедури так, як повинні. Він включає щоденний нагляд менеджерів за виконанням процесів, самооцінку підрозділів, перевірки внутрішнього аудиту та оцінки зовнішніх аудиторів. Якщо виникають недоліки, їх мають не просто зафіксувати, а своєчасно повідомити відповідальним особам та усунути відповідно до погодженого плану дій [5].

П'ять компонентів COSO працюють у тісному взаємозв'язку, посилюючи ефективність один одного. Як зазначає Базельський комітет, ефективна система

внутрішнього контролю можлива лише за умови узгодженої роботи всіх компонентів.

Щоб більш чітко організувати управління ризиками та контроль у банках, широко застосовується модель «Трьох ліній захисту». Вона показує, як розподілити відповідальність між різними рівнями управління та контрольними функціями. Модель "Трьох ліній захисту" структурує розподіл відповідальності за управління ризиками та контроль у банківському секторі. Її розробив Інститут внутрішніх аудиторів (оновлена версія 2020 року), а Базельський комітет у документі "Corporate governance principles for banks" рекомендує використання цієї моделі як стандарту організації контрольних функцій. Модель ґрунтується на принципі узгодженої співпраці між органами управління, менеджментом та функцією внутрішнього аудиту, де кожна сторона має чітко визначені, але взаємодоповнюючі ролі [5].

Перша лінія захисту охоплює операційний менеджмент і персонал бізнес-підрозділів, які безпосередньо здійснюють банківські операції та несуть первинну відповідальність за виявлення, оцінювання та управління ризиками у повсякденній діяльності. Вони впроваджують процедури внутрішнього контролю в межах своїх функцій, дотримуються встановлених правил, забезпечують коректне відображення операцій в інформаційних системах. У контексті кредитних операцій перша лінія представлена кредитними менеджерами, які оцінюють кредитоспроможність позичальників, структурують кредитні продукти, приймають рішення про надання позик [6].

Друга лінія захисту – це підрозділи нагляду за ризиками та комплаєнсу. Вони не здійснюють безпосередньо операції, а контролюють роботу першої лінії, надають методичну підтримку та перевіряють відповідність встановленим вимогам. Відділ ризик-менеджменту розробляє методики оцінки ризиків згідно з вимогами НБУ (постанова № 64 про управління ризиками), готує звіти про ризиковий профіль банку для комітету з ризиків, орієнтуючись на міжнародні стандарти Базельського комітету [6].

До другої лінії також належать підрозділи фінансового моніторингу, управління операційними ризиками, інформаційної безпеки та протидії шахрайству. Визначальною характеристикою є інституційна незалежність від операційних підрозділів, що дає змогу оскаржувати їхні рішення у разі виникнення ризиків для банку. Служба комплаєнсу функціонує відповідно до постанови НБУ № 88 та Закону України "Про банки і банківську діяльність". До її ключових завдань належать контроль за дотриманням регуляторних норм, моніторинг змін у законодавстві, забезпечення виконання вимог з протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, організація навчання працівників щодо комплаєнс-процедур.

Третя лінія захисту – це служба внутрішнього аудиту. Вона відрізняється від перших двох ліній тим, що не підпорядковується виконавчій дирекції банку, а звітує безпосередньо наглядовій раді або комітету з аудиту. Така організаційна модель гарантує незалежність аудиторів – вони можуть об'єктивно оцінювати роботу будь-якого підрозділу без тиску з боку менеджменту, це базова вимога Інституту внутрішніх аудиторів та Базельського комітету [7].

Аудитори перевіряють, наскільки добре працюють контрольні процедури першої лінії та чи ефективно друга лінія виконує свої функції нагляду. Наприклад, якщо кредитний відділ порушив ліміти при видачі позики, а ризик-менеджмент це пропустив, саме аудитори виявлять обидві помилки під час перевірки. Крім того, вони оцінюють достовірність фінансової звітності, дотримання законодавства, збереження активів банку та раціональність використання ресурсів. Окремо перевіряється, чи відповідає реальна практика банку затвердженому ризик-апетиту [8].

Ключова відмінність від другої лінії: підрозділи ризик-менеджменту та комплаєнсу можуть консультувати операційні підрозділи, допомагати розробляти процедури. Внутрішній аудит так не працює – він не втручається в поточну діяльність і перевіряє процеси вже постфактум, коли операції здійснені, а рішення прийняті. Це забезпечує об'єктивність оцінки.

Таблиця 1.1.

## Модель «Трьох ліній» в аудиті

| <i>Критерій</i>     | <i>1-ша лінія захисту (операційні підрозділи)</i>                   | <i>2-га лінія захисту (ризика та комплаєнс)</i>                                     | <i>3-тя лінія захисту (внутрішній аудит)</i>                         |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Основна роль        | Управління ризиками у повсякденних операціях; виконання контролів   | Нагляд за ризиками, методологічна підтримка, моніторинг                             | Незалежна оцінка ефективності систем контролю та управління ризиками |
| Ключові функції     | Ідентифікація та управління ризиками; дотримання процедур і лімітів | Розробка політик, моніторинг ризиків, комплаєнс-нагляд, стрес-тестування            | Аудит 1-ї та 2-ї ліній; перевірка контролів; оцінка ризик-апетиту    |
| Типові підрозділи   | Бізнес-підрозділи, відділення, кредитні менеджери, операціоністи    | Ризик-менеджмент, комплаєнс, AML/ПБК/ФТ, антифрод, управління операційними ризиками | Служба внутрішнього аудиту, підрозділ забезпечення якості аудиту     |
| Відповідальність    | Первинне управління ризиками, виконання процедур                    | Методологічний нагляд і незалежний контроль                                         | Надання незалежної впевненості (assurance)                           |
| Незалежність        | Низька (частина бізнесу)                                            | Середня (контроль без участі в операціях)                                           | Висока (підпорядкування Наглядовій раді / Комітету аудиту)           |
| Взаємодія           | Робота з клієнтами та виконання операцій                            | Контроль та консультативна підтримка 1-ї лінії                                      | Взаємодія з Наглядовою радою; оцінка роботи попередніх ліній         |
| Приклади діяльності | Кредитування, проведення транзакцій, операції з ринками             | Встановлення лімітів, комплаєнс-моніторинг, санкційний контроль, стрес-тестування   | Аудит кредитного портфеля, AML/ПБК/ФТ, IT-аудит, аудит кібербезпеки  |
| Регуляторна база    | Внутрішні процедури банку                                           | Вимоги НБУ, Basel Committee, законодавство ПБК/ФТ                                   | Стандарти ІА, рекомендації Basel щодо Internal Audit                 |
| Мета                | Запобігання і мінімізація ризиків у процесі операцій                | Правильне управління ризиками                                                       | Впевненість у ефективності системи контролю та управління ризиками   |

Наглядова рада займає центральне місце в моделі трьох ліній. Вона здійснює нагляд за всіма трьома лініями, затверджує стратегію і ризик-апетит, забезпечує ресурси для контрольних функцій, оцінює ефективність системи управління ризиками через звіти всіх ліній. Комітет з аудиту при наглядовій раді безпосередньо взаємодіє з внутрішнім аудитом: затверджує річний план, розглядає результати перевірок, контролює виконання рекомендацій. Оновлена модель "Трьох ліній" (2020) уточнює важливий нюанс: незалежність не означає ізольованість. Аудитори мають регулярно спілкуватися з керівництвом, розуміти стратегію банку та ключові ризики [9].

Зовнішні регулятори (Національний банк України) та зовнішні аудитори знаходяться за межами моделі, але суттєво впливають на контрольне середовище. НБУ встановлює обов'язкові стандарти, проводить інспекції, оцінює адекватність внутрішніх систем контролю. Зовнішній аудит підтверджує достовірність фінансової звітності та оцінює ефективність контролю над нею відповідно до професійних стандартів [10].

Модель трьох ліній забезпечує системний підхід до управління ризиками через чітке визначення ролей та запобігання як дублюванню функцій, так і прогалинам у контролі. Дослідження міжнародної практики свідчать про її ефективність у зменшенні операційних збитків, покращенні виявлення шахрайських схем, підвищенні регуляторної відповідності. Водночас успішна реалізація вимагає культурної трансформації: всі учасники мають розуміти свої ролі, поважати межі компетенції інших ліній та активно співпрацювати для досягнення спільної мети – стабільності банку [11].

Внутрішній аудит виконує роль найвищої інстанції незалежної внутрішньої оцінки. Його функціональне призначення виходить за межі перевірки дотримання процедур – це метаконтроль, тобто контроль за роботою контрольних механізмів та оцінювання їхньої ефективності.

У рамковій моделі COSO внутрішній аудит найбільш тісно пов'язаний із компонентом "Моніторинг", однак фактично його діяльність охоплює оцінювання всіх п'яти компонентів. Аудитори аналізують якість контрольного середовища (дотримання принципу розмежування повноважень), адекватність процесів оцінювання ризиків (повноту покриття та коректність методологій), ефективність контрольних заходів, достовірність інформаційних потоків, результативність механізмів моніторингу [12].

Відмінності внутрішнього аудиту від других ліній захисту [13]:

1. Служба аудиту підпорядковується безпосередньо наглядовій раді або комітету з аудиту. Така модель забезпечує об'єктивність оцінок і дає змогу виявляти проблеми без тиску з боку виконавчого керівництва. Підрозділи другої

лінії (управління ризиками, комплаєнс) зазвичай звітують перед виконавчою дирекцією, а зв'язки з наглядовою радою мають опосередкований характер.

2. Внутрішній аудит може перевіряти будь-які напрями роботи банку, включно з оцінкою якості функціонування самих служб управління ризиками, комплаєнсу та фінансового моніторингу. Це дає можливість формувати цілісне уявлення про систему внутрішнього контролю. Підрозділи другої лінії спеціалізуються на конкретних категоріях ризиків і не мають такого широкого охоплення.

3. Внутрішній аудит працює за принципом ретроспективної оцінки: аналізує процеси та операції, що вже відбулися, застосовуючи вибіркові перевірки та аналітичні процедури. Друга лінія забезпечує поточний моніторинг, використовуючи автоматизовані системи управління ризиками та інструменти безперервного комплаєнс-контролю.

4. Методологічні основи у роботі внутрішнього аудиту застосовуються Міжнародні стандарти професійної практики (ISPPIA), що передбачає системне планування перевірок, ретельне документування та дотримання професійного скептицизму. Служби другої лінії орієнтуються на кількісні методики оцінки ризиків, статистичне моделювання та сценарний аналіз загроз.

5. Форма представлення результатів внутрішнього аудиту відбувається за допомогою офіційних аудиторських звітів з висновками та рекомендаціями, які обов'язково розглядаються наглядовою радою.

Окремо варто згадати про ключові індикатори ризику (KRI) – це спеціальні показники, які допомагають завчасно помітити проблеми. Вони працюють як "лампочки на приладовій панелі": сигналізують про небезпеку ще до того, як щось пішло не так. Це принципово відрізняє їх від звичних показників ефективності (KPI), які показують результати роботи – наскільки добре ми виконали план. KRI ж відстежують саме ризики [14].

У банках зазвичай використовують такі індикатори: частка кредитів, які погано погашаються; кількість технічних збоїв у системах; випадки, коли підрозділи перевищили встановлені ліміти; зростання числа підозрілих

фінансових операцій; різке збільшення скарг клієнтів; високий відсоток помилок при обробці документів. Коли банк правильно налаштовує ці індикатори, він може діяти на випередження. Наприклад, якщо KRI показує, що частка проблемних кредитів у певному сегменті почала рости, можна швидко посилити вимоги до нових позичальників у цій категорії, не чекаючи, поки ситуація погіршиться. Або якщо індикатор фіксує збільшення операційних помилок у відділі, можна провести додаткове навчання персоналу [15].

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика трьох ліній захисту системи внутрішнього контролю

| <i>Елемент</i>      | <i>1-ша лінія (операційні підрозділи)</i> | <i>2-га лінія (ризик, комплаєнс)</i>                     | <i>3-тя лінія (внутрішній аудит)</i>                   |
|---------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Мета                | Виконання операцій та первинний контроль  | Моніторинг ризиків і дотримання вимог                    | Незалежна оцінка ефективності системи контролю         |
| Тип контролю        | Поточний, вбудований у процеси            | Ризик-орієнтований, превентивний                         | Ретроспективний, незалежний, метаконтроль              |
| Основні інструменти | Процедури, інструкції, ліміти             | KRI, політики ризиків, методології, комплаєнс-моніторинг | Аудиторські програми, тестування, аналітичні процедури |
| Відповідальність    | Управління ризиками всередині процесу     | Методологічний контроль та нагляд                        | Оцінка адекватності та ефективності 1-ї та 2-ї ліній   |
| Підпорядкування     | Менеджерам бізнес-напрямів                | Виконавчому керівництву (CRO, CCO)                       | Наглядовій раді або Комітету з аудиту                  |
| Тип звітності       | Операційна звітність                      | Звіти про ризики, комплаєнс, KRI                         | Аудиторські звіти, оцінка системи контролю             |
| Горизонт діяльності | «Тут і зараз»                             | Поточний + перспективний                                 | Ретроспективний + стратегічний                         |
| Рівень незалежності | Низький                                   | Середній                                                 | Високий (найвищий у системі внутрішнього контролю)     |

Внутрішній аудит і друга лінія захисту працюють разом, щоб не дублювати одне одного і підвищувати якість контролю. Вони обмінюються інформацією – наприклад, аудитори враховують дані про ризики при складанні

планів перевірок, узгоджують графіки роботи та разом беруть участь у складних проектах, як-от оцінка моделей кредитних збитків за міжнародними стандартами.

З операційними підрозділами аудитори спілкуються професійно й відкрито. Перед перевіркою проводять вступну нараду, попередні висновки обговорюють із керівниками, а в остаточному звіті прописують конкретні кроки для виправлення проблем із зазначенням відповідальних.

Звітують аудитори на кількох рівнях. Комітет з аудиту отримує звіт після кожної перевірки. Якщо знаходять щось критичне – повідомляють одразу. Раз на квартал подають зведену інформацію про те, як виконуються рекомендації. А наглядову раду інформують про системні проблеми та загальну оцінку того, наскільки добре працює внутрішній контроль у банку [16].

Інтеграція внутрішнього аудиту в систему управління забезпечує його роль стратегічного елемента корпоративного контролю. Незалежна оцінка, яку надає аудит, створює механізм зворотного зв'язку, що дозволяє органам управління переконатися в належному функціонуванні контролів, ефективності управління ризиками та дотриманні регуляторних вимог. Це підсилює довіру акціонерів, вкладників, інвесторів та регуляторів до стабільності й надійності банківської установи.

## **1.2 Економіко-правовий аналіз нормативної бази регулювання внутрішнього аудиту**

Нормативно-правова база внутрішнього аудиту в банках визначає принципи організації, завдання та межі відповідальності аудиторської служби. Ефективність регуляторної системи розглядається з двох позицій: економічної та правової.

Економічна ефективність полягає у співвідношенні витрат на створення та підтримку функції внутрішнього аудиту до результатів, які вона забезпечує: запобігання фінансовим втратам, виявлення недоліків у системі контролю,

підвищення якості операційних процесів. Правова ефективність визначається тим, наскільки законодавче регулювання відповідає потребам забезпечення стабільності фінансової системи та чи достатні існуючі норми для належного функціонування аудиту [17].

Аналіз обох аспектів необхідний для об'єктивної оцінки зрілості регуляторного середовища та визначення пріоритетних напрямів його розвитку. Це дозволяє виявити прогалини у законодавстві, надмірні регуляторні вимоги або невідповідність між витратами на комплаєнс і реальними ризиками для банківського сектору.

Структура витрат на функціонування служби внутрішнього аудиту в українських банках загалом відповідає міжнародним тенденціям. Аналіз звітів НБУ, матеріалів державних банків та професійних досліджень показує, що найбільшу частку бюджету традиційно формують витрати на персонал. Згідно з глобальним дослідженням Deloitte, їхня частка становить 55–70 % загального бюджету служби внутрішнього аудиту. Українські банки демонструють подібну структуру витрат, що підтверджується даними НБУ щодо витрат на персонал у контрольних функціях. Винагороди аудиторів із професійними сертифікаціями (CIA, CISA) в Україні є вищими на 15–25 %, що узгоджується з інформацією ринку праці та аналітикою консалтингових компаній, міжнародні джерела демонструють діапазон 22–32 %, тому для українського контексту варто зазначити помірно нижчі значення [18].

Оцінити економічний ефект внутрішнього аудиту складно, адже значна частина його користі проявляється як події, які не відбулися завдяки своєчасному контролю. "Недоотримані збитки" не можна зафіксувати точно, тому їх оцінювання має певний умовний характер. Міжнародний досвід і наглядні звіти дозволяють виокремити основні напрями економічної цінності, саме [19]:

1. Зменшення операційних втрат, до цієї категорії належать шахрайство, помилки обробки операцій, технічні збої, юридичні неточності. Дослідження показують, що банки з розвиненою системою внутрішнього аудиту мають на 20-30% нижчий рівень таких втрат порівняно з установами, де

аудиторська функція слабша. Внутрішній аудит виявляє близько 15% випадків корпоративного шахрайства, а середній збиток від одного інциденту у банківській сфері сягає сотень тисяч доларів.

2. Зменшення регуляторних санкцій. НБУ регулярно застосовує штрафи за недоліки у системах внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та фінансового моніторингу. У Звіті про наглядову діяльність НБУ за 2024 рік зазначено, що загальна сума санкцій перевищила 150 млн грн. Своєчасне тестування контрольних процедур та рекомендації аудиторів дозволяють усунути недоліки до перевірки НБУ, що знижує ризик штрафів та мінімізує репутаційні втрати.

3. Удосконалення бізнес-процесів, під час аналізу операційної діяльності аудитори виявляють зайві або дубльовані процедури, нелогічну послідовність операцій, можливості автоматизації. Впровадження рекомендацій дозволяє скоротити час виконання операцій, зменшити навантаження на працівників та покращити якість обслуговування клієнтів.

Створення та утримання повноцінної служби внутрішнього аудиту є значним викликом для невеликих та середніх банків. Регуляторні вимоги однакові для всіх установ незалежно від розміру, проте ефект масштабу працює на користь великих банків. Служба з 2-3 аудиторів фізично не може забезпечити належне охоплення всіх напрямів діяльності, професійну спеціалізацію (окремі фахівці з кредитних ризиків, IT-аудиту, комплаєнсу) та регулярність перевірок усіх підрозділів [20].

Малі банки часто обмежуються формальним виконанням мінімальних вимог: служба існує, проводить базові перевірки, але її реальна додана вартість обмежена. Альтернативний підхід - частковий аутсорсинг аудиторських функцій до спеціалізованих компаній [21]. Базельський комітет визнає можливість аутсорсингу за умови збереження відповідальності наглядової ради та наявності внутрішнього координатора. В Україні ця практика обмежена через регуляторні обмеження та недовіру до зовнішніх провайдерів щодо доступу до конфіденційної інформації.

Доцільним є диференційований підхід регулятора для малих банків (активи нижче визначеного порогу): спрощена модель організації внутрішнього аудиту з можливістю часткового залучення зовнішніх фахівців при збереженні незалежного координатора та звітування перед наглядовою радою. Це дасть змогу невеликим установам отримати доступ до професійної аудиторської експертизи без надмірних витрат [22].

Таблиця 1.3

### Нормативні акти НБУ, що регулюють діяльність внутрішнього аудиту

| <i>Нормативний акт</i>           | <i>Ключові положення</i>                                                                                | <i>Значення для внутрішнього аудиту</i>                                               |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Постанова НБУ № 88 (02.07.2019)  | Організація системи внутрішнього контролю; незалежність аудиту; ризик-орієнтоване планування; звітність | Визначає структуру, повноваження, порядок діяльності та вимоги до незалежності служби |
| Постанова НБУ № 185 (29.12.2021) | Вимоги до корпоративного управління; створення комітету з аудиту; повноваження комітету                 | Формує механізм нагляду за внутрішнім аудитом і гарантує достатність ресурсів         |
| Постанова НБУ № 64 (11.06.2018)  | Система ризик-менеджменту; модель трьох ліній захисту                                                   | Нормативно закріплює роль внутрішнього аудиту як третьої лінії                        |

Правове регулювання має багаторівневу ієрархічну структуру: закони України, підзаконні акти НБУ, міжнародні стандарти та рекомендації. Законодавчі акти Верховної Ради визначають фундаментальні принципи побудови системи внутрішнього контролю та корпоративного управління, НБУ деталізує вимоги до організації, функціонування та звітності служби внутрішнього аудиту. Міжнародні стандарти (ІА, принципи Базельського комітету), хоча й не мають формально обов'язкової сили, слугують джерелом найкращих практик і широко інтегруються у національні нормативні акти [23].

Закон України "Про банки і банківську діяльність" (2000 р.) є базовим нормативним актом у сфері банківського регулювання, стаття 44 встановлює обов'язок кожного банку створити систему внутрішнього контролю, невід'ємною складовою якої є служба внутрішнього аудиту. Закон визначає ключові

принципи: незалежність від виконавчих органів, підпорядкування наглядовій раді або комітету з аудиту, достатність повноважень для здійснення перевірок і доступу до інформації. НБУ отримує право деталізувати вимоги до внутрішнього контролю та аудиту у своїх нормативно-правових актах [24].

Закон України "Про Національний банк України" визначає компетенції регулятора у банківському нагляді, наділяючи НБУ правом встановлювати обов'язкові нормативи та вимоги до систем управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління [25]. Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність", хоча регулює передусім зовнішній аудит, містить загальні принципи незалежності, професійної етики та якості, що мають значення і для внутрішнього аудиту [26].

Постанова НБУ № 88 від 2 липня 2019 року "Про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах" встановлює практичні засади діяльності служби внутрішнього аудиту. Ключові вимоги [27]:

- Служба функціонує як окремий підрозділ, повністю незалежний від виконавчого менеджменту.
- Керівник призначається та звільняється виключно наглядовою радою або комітетом з аудиту.
- Планування перевірок здійснюється на основі ризик-орієнтованого підходу.
- Результати оформлюються офіційними звітами з визначенням рівнів критичності порушень.
- У випадку виявлення серйозних недоліків служба негайно інформує наглядову раду та НБУ.

Постанова НБУ № 185 від 29 грудня 2021 року "Про корпоративне управління в банках України" визначає роль внутрішнього аудиту в архітектурі управління банком. Документ вимагає створення комітету з аудиту при наглядовій раді (за винятком найменших банків). До складу комітету входять незалежні директори, один із яких його очолює. Комітет затверджує річний план

аудиту, бюджет підрозділу, аналізує аудиторські звіти та оцінює ефективність роботи служби [28].

Постанова НБУ № 64 від 11 червня 2018 року "Про організацію процесу управління ризиками в банках України" закріплює модель трьох ліній захисту як основу побудови системи контролю, відводячи внутрішньому аудиту роль третьої лінії. Аудит виконує функцію незалежної оцінки методологій ризик-менеджменту, ефективності процесів управління ризиками та дотримання лімітів. Документ чітко розмежовує повноваження між другою лінією (ризик-менеджмент та комплаєнс) і третьою (перевірка результативності цих функцій) [29].

Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту, розроблені та оновлені Інститутом внутрішніх аудиторів у дві тисячі двадцять другого році, хоча не мають статусу обов'язкових у національному праві, активно використовуються як методологічний орієнтир. Національний банк у своїх нормативних актах прямо посилається на ці стандарти, рекомендуючи банкам будувати системи внутрішнього аудиту відповідно до міжнародних принципів [30].

Стандарти Інституту внутрішніх аудиторів мають чітку внутрішню структуру та поділяються на три основні категорії.

Таблиця 1.4

#### Категорії Міжнародних стандартів внутрішнього аудиту (ISPPIA)

| <i>Категорія</i>       | <i>Що регулює</i>                                                                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стандарти атрибутів    | Вимоги до організації та фахівців: незалежність, об'єктивність, компетентність, ретельність                                  |
| Стандарти діяльності   | Характер роботи: управління функцією аудиту, планування, виконання завдань, комунікація результатів, моніторинг рекомендацій |
| Стандарти впровадження | Застосування у специфічних завданнях: аудит відповідності, консультаційні послуги                                            |

Важливим міжнародним орієнтиром для банківських регуляторів і самих банків є документ Базельського комітету з банківського нагляду «The Internal Audit Function in Banks», оприлюднений у червні 2012 року як оновлена та

розширена версія керівництва 2001 року. У цьому документі викладено двадцять принципів, що формують комплексне бачення ефективної роботи служби внутрішнього аудиту.

Принципи систематизовані у три тематичні блоки: очікування наглядових органів щодо організації та функціонування внутрішнього аудиту; особливості взаємодії між наглядовим органом і внутрішнім аудитом банку; а також підходи до оцінювання ефективності аудиторської функції з боку регулятора. Сукупність цих принципів становить основу сучасних міжнародних практик і слугує орієнтиром для вдосконалення національних стандартів і внутрішніх політик банківських установ [31].

Директиви Європейського Союзу, встановлюють вимоги до організації внутрішнього контролю та управління ризиками в європейських банках. Для українських банків з іноземним капіталом, материнські компанії яких розташовані в ЄС, ці директиви мають практичне значення, оскільки материнські структури часто поширюють групові стандарти на дочірні установи. Це створює непряму гармонізацію: навіть якщо українське законодавство формально не вимагає повної відповідності директивам ЄС, провідні міжнародні банки в Україні впроваджують європейські стандарти як частину групової політики [32].

Правова структура регулювання внутрішнього аудиту передбачає механізми відповідальності за недотримання вимог. Відповідальність банку як юридичної особи настає за відсутність або неналежну організацію служби внутрішнього аудиту. Національний банк має широкий спектр наглядових інструментів: письмові застереження, вимоги щодо усунення недоліків у встановлені терміни, обмеження на проведення окремих операцій, накладення штрафів.

Штрафні санкції за порушення вимог до організації системи внутрішнього контролю та аудиту можуть бути значними. Хоча публічна інформація про конкретні суми штрафів обмежена через конфіденційність наглядової інформації, загальна статистика санкційної діяльності НБУ показує зростання їх інтенсивності.

### **1.3. Роль і місце внутрішнього аудиту в системі управління банком**

Внутрішній аудит у банківських установах -- це спеціалізована служба, яка здійснює незалежну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління. Основне призначення -- надання об'єктивних висновків та рекомендацій вищому керівництву та власникам банку щодо виявлених недоліків. Організаційна незалежність досягається через пряме підпорядкування наглядовій раді, що дозволяє аудиторам оцінювати всі напрями діяльності банку без тиску з боку виконавчого керівництва.

Постанова НБУ № 88 від 2 липня 2019 року зобов'язує кожен банк створити службу внутрішнього аудиту як окремий структурний підрозділ. Для банків з активами понад 10 млрд грн обов'язковим є створення комітету з аудиту при наглядовій раді. Постанова № 64 від 11 червня 2018 року визначає службу внутрішнього аудиту як третю лінію захисту в системі управління ризиками [27; 29].

Місце внутрішнього аудиту в системі управління визначається його унікальною позицією. На відміну від підрозділів ризик-менеджменту та комплаєнсу (друга лінія), які відповідають за поточний контроль, служба внутрішнього аудиту оцінює саме ефективність роботи цих підрозділів та адекватність створених ними систем контролю.

Завдання служби внутрішнього аудиту охоплюють широкий спектр діяльності банку. Аудитори перевіряють достовірність фінансової звітності (правильність обліку, адекватність резервів, коректність оцінки активів), оцінюють ефективність процесів управління кредитними, ринковими та операційними ризиками, перевіряють дотримання законодавчих та нормативних вимог, а також аналізують ефективність використання ресурсів банку [33].

Методологія роботи служби внутрішнього аудиту ґрунтується на ризик-орієнтованому підході. Щороку служба складає план перевірок, затверджуваний

наглядною радою. При плануванні враховуються карта ризиків банку, висновки попередніх аудитів, зміни законодавства та стратегічні плани керівництва.

Таблиця 1.5

### Функції служби внутрішнього аудиту банку

| <i>Напрямок роботи</i>               | <i>Зміст</i>                                         |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Оцінка системи внутрішнього контролю | Аналіз процедур, тестування контролів                |
| Перевірка операційних процесів       | Виявлення порушень, неефективності, зловживань       |
| Оцінка управління ризиками           | Перевірка методів і підходів до мінімізації ризиків  |
| Консультаційна діяльність            | Рекомендації з покращення процесів                   |
| Звітування керівництву               | Підготовка звітів, моніторинг виконання рекомендацій |

У процесі планування всі підрозділи та бізнес-процеси оцінюються за низкою критеріїв. Аналізується рівень притаманних ризиків, складність операцій, обсяги фінансових потоків, результати минулих перевірок, період з моменту останнього аудиту. Підрозділи з найвищими показниками ризику включаються до плану першочергово. Це дозволяє раціонально розподіляти обмежені ресурси служби аудиту [34].

Виконання аудиторських завдань здійснюється за встановленими процедурами. Спочатку проводиться попереднє вивчення об'єкта перевірки, потім розробляється програма аудиту, здійснюється збір аудиторських доказів (тестування операцій, аналіз документів, опитування працівників), формулюються висновки та рекомендації. За результатами складається детальний звіт з описом виявлених недоліків, оцінкою їхньої критичності та конкретними рекомендаціями щодо усунення.

Взаємодія підрозділів будується на принципах незалежності та професійної співпраці. Аудитори мають право доступу до будь-якої інформації, документів та інформаційних систем банку, можуть опитувати будь-яких працівників незалежно від посади. Водночас служба не має права брати участь у прийнятті управлінських рішень або виконувати операційні функції, оскільки це створювало б конфлікт інтересів. Координація з підрозділами ризик-

менеджменту та комплаєнсу здійснюється через регулярні наради та обмін інформацією про виявлені ризики, що дозволяє уникнути дублювання перевірок та забезпечити комплексне покриття критичних зон діяльності [35].

Відповідно до вимог Постанови НБУ № 64, керівник служби внутрішнього аудиту повинен мати вищу освіту за економічним або юридичним напрямом та досвід роботи в банківській сфері або аудиті не менше п'яти років. Співробітники мають володіти знаннями у банківській справі, бухгалтерському обліку, управлінні ризиками, інформаційних технологіях.

Оптимальна структура служби передбачає комбінацію спеціалістів з різним досвідом. Це колишні працівники операційних підрозділів банку, які добре знають бізнес-процеси, фахівці з фінансового аудиту, а також спеціалісти з ІТ та кібербезпеки. Професійна сертифікація (CIA, CISA) підвищує довіру до результатів перевірок [36].

Цифрова трансформація банківської справи вимагає від аудиторів нових компетенцій. Сучасні аудитори повинні вміти оцінювати захищеність інформаційних систем від кібератак, перевіряти коректність роботи алгоритмів автоматизованого кредитного скорингу, аналізувати ризики використання хмарних технологій. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (TeamMate+, ACL/Galvanize, IDEA) дозволяє переходити від вибіркового тестування до суцільного аналізу всього масиву транзакцій, що суттєво підвищує ймовірність виявлення аномалій, шахрайських схем або системних помилок [37].

Ефективність роботи служби оцінюється через систему показників, що охоплюють як кількісні, так і якісні характеристики діяльності. До кількісних показників належать відсоток виконання затвердженого плану аудиторських перевірок, кількість проведених перевірок за рік, кількість виявлених порушень з розподілом за рівнями критичності, своєчасність підготовки аудиторських звітів, відсоток виконаних рекомендацій у встановлені терміни [38].

Якісна оцінка включає аналіз суттєвості виявлених проблем, своєчасності їх виявлення, адекватності рекомендацій та їхнього впливу на покращення контрольного середовища банку. Зовнішня оцінка якості проводиться

незалежними експертами щонайменше раз на п'ять років згідно з вимогами Інституту внутрішніх аудиторів.

Особливу роль служба відіграє у протидії шахрайству, відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та порушенню санкційних режимів. Аудитори перевіряють процедури ідентифікації клієнтів, системи моніторингу підозрілих транзакцій, процеси звітування до Державної служби фінансового моніторингу, дотримання обмежень щодо операцій з санкційними особами [39].

Виявлення недоліків у цих системах може призвести до багатомільйонних штрафів від міжнародних регуляторів та обмеження кореспондентських відносин з іноземними банками. Служба внутрішнього аудиту формує атмосферу підзвітності та прозорості в банку. Регулярні аудиторські перевірки підвищують обізнаність співробітників про важливість дотримання внутрішніх політик та регуляторних вимог. Знання про те, що будь-який підрозділ може бути перевірений незалежними аудиторами, стимулює працівників до дотримання встановлених стандартів та знижує ризики порушень [40].

Консультаційна діяльність служби, коли аудитори надають поради підрозділам щодо розробки нових процедур або впровадження нових продуктів, допомагає закласти належні механізми контролю вже на етапі проектування бізнес-процесів. Така проактивна роль є більш ефективною, ніж виявлення недоліків постфактум, оскільки дозволяє запобігти виникненню проблем та знизити витрати на їх виправлення.

Чимало випадків втрати довіри клієнтів виникає через недоліки у внутрішньому контролі. Інциденти з витоком персональних даних, неякісним обслуговуванням або зловживаннями працівників завдають значної шкоди репутації банку і можуть спричинити відтік депозитів.

Служба внутрішнього аудиту через перевірку ефективності процедур захисту інформації, якості клієнтського сервісу, дотримання етичних норм допомагає ідентифікувати потенційні джерела репутаційних ризиків ще до того, як вони стануть публічними проблемами. Превентивний характер такої роботи особливо цінний, оскільки відновлення репутації після скандалу потребує значно

більше часу та ресурсів, ніж попередження інциденту. Особливу увагу аудитори звертають на механізми розгляду скарг клієнтів, прозорість тарифів та комісій, адекватність процедур врегулювання конфліктних ситуацій та своєчасність реагування на звернення клієнтів [41].

Комітет з аудиту при наглядовій раді здійснює наглядову функцію. Він затверджує стратегію та річний план роботи служби, розглядає звіти про результати перевірок, контролює виконання рекомендацій, оцінює якість роботи аудиторів.

До складу комітету входять члени наглядової ради з достатніми знаннями в галузі банківської справи, обліку, управління ризиками. Принаймні один член має мати досвід у сфері фінансів або аудиту. Регулярні засідання, на яких керівник служби може представляти результати без присутності виконавчого керівництва, створюють канал прямої комунікації між аудиторами та власниками банку. Така модель дозволяє наглядовій раді отримувати об'єктивну інформацію про реальний стан справ, незалежну від оцінок менеджменту. Це особливо важливо, коли виявлені проблеми стосуються діяльності топ-менеджерів або коли існує конфлікт між короткостроковими інтересами керівництва та довгостроковою стабільністю банку[42] .

Аудиторський звіт має містити чіткий опис цілей та обсягу перевірки, застосовані методи, виявлені факти з доказами, висновки щодо адекватності контролів, конкретні рекомендації з усунення недоліків. Класифікація недоліків за рівнями критичності дозволяє правильно розставити пріоритети. Критичні недоліки, які створюють безпосередню загрозу фінансовій стійкості банку, вимагають негайного реагування та доповідаються безпосередньо наглядовій раді.

Служба веде реєстр усіх наданих рекомендацій з зазначенням відповідальних осіб, термінів виконання та статусу імплементації. Регулярний моніторинг дозволяє виявляти випадки невиконання або затримки у виправленні недоліків. Повторні перевірки проблемних зон дозволяють переконатися у

фактичному усуненні недоліків, а не лише формальному виконанні рекомендацій.

Зовнішні аудитори, які проводять обов'язковий аудит фінансової звітності, можуть покладатися на результати роботи служби внутрішнього аудиту у тих сферах, де внутрішні аудитори продемонстрували високу компетентність. Така координація дозволяє уникнути дублювання перевірок, що зменшує навантаження на операційні підрозділи. Водночас зовнішні аудитори проводять власну оцінку якості роботи служби внутрішнього аудиту, аналізуючи її структуру, незалежність, методологію, компетентність персоналу. Результати впливають на рішення про можливість покладання на роботу внутрішніх аудиторів та визначають обсяг власних процедур [43].

Взаємозв'язок між якістю роботи служби внутрішнього аудиту та фінансовою стійкістю банку підтверджується практикою банківських криз 2014-2017 років в Україні. Аналіз причин банкрутств показує, що значна частина неплатоспроможних банків мала серйозні недоліки саме в системах внутрішнього контролю та аудиту. Це підкреслює важливість не лише формального створення служби згідно з регуляторними вимогами, а й забезпечення реальних умов для її ефективного функціонування. До таких умов належать достатнє фінансування, кваліфікований персонал та корпоративна культура, яка цінує незалежний контроль [43].

Розвиток внутрішнього аудиту в банківському секторі України пов'язаний з посиленням його ролі як стратегічного радника вищого керівництва та переходом від реактивної моделі до проактивного прогнозування ризиків. Впровадження технологій безперервного моніторингу дозволить службам виявляти проблеми в режимі реального часу замість планових перевірок постфактум [44].

Використання аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту дасть змогу аналізувати весь масив транзакцій та виявляти складні схеми шахрайства. Зростання значення екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) розширює предметну сферу внутрішнього аудиту, включаючи

перевірку інтеграції цих ризиків у процеси кредитування. Посилена увага до кібербезпеки стає пріоритетом в умовах зростання кіберзагроз. Адаптація до цих змін вимагатиме постійного оновлення компетенцій та посилення співпраці з міжнародними професійними спільнотами [45].

Етичні стандарти діяльності внутрішніх аудиторів закріплені у професійних кодексах етики та внутрішніх документах банків. Базовими принципами є чесність (виконання обов'язків без спотворення фактів), об'єктивність (формування висновків лише на підставі доказів), конфіденційність (заборона розголошення інформації) та професійна компетентність (постійне підвищення кваліфікації). В умовах швидких змін у банківських технологіях та регулюванні безперервне навчання стає необхідною умовою ефективної роботи аудитора [46].

### **Висновки до Розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні та нормативно-правові засади функціонування внутрішнього аудиту в банківських установах України. На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі основні висновки.

Внутрішній аудит є невід'ємним елементом системи внутрішнього контролю банку, яка базується на концептуальній моделі COSO. Ця модель визначає п'ять взаємопов'язаних компонентів: контрольне середовище, оцінювання ризиків, контрольні заходи, інформація та комунікація, моніторинг. Лише злагоджене функціонування всіх компонентів забезпечує адекватну систему внутрішнього контролю, здатну ефективно управляти ризиками банківської діяльності.

У структурі організації контролю банку застосовується модель "Трьох ліній захисту", яка чітко розмежовує функції операційних підрозділів (перша лінія), підрозділів ризик-менеджменту та комплаєнсу (друга лінія) і служби внутрішнього аудиту (третя лінія). Внутрішній аудит займає особливе місце як

найвища інстанція незалежної внутрішньої оцінки, яка перевіряє ефективність роботи перших двох ліній захисту. Організаційна незалежність досягається через пряме підпорядкування наглядовій раді або комітету з аудиту, що дозволяє об'єктивно оцінювати всі напрями діяльності банку без тиску з боку виконавчого керівництва.

Економіко-правовий аналіз нормативної бази показав, що регулювання внутрішнього аудиту в Україні має багаторівневу структуру. Законодавчі акти Верховної Ради (Закони "Про банки і банківську діяльність", "Про Національний банк України") визначають фундаментальні принципи, тоді як постанови НБУ (№ 88, № 185, № 64) деталізують практичні вимоги до організації, функціонування та звітності служби внутрішнього аудиту. Міжнародні стандарти ПА та принципи Базельського комітету, хоча й не мають формально обов'язкової сили, слугують методологічним орієнтиром і широко інтегруються у національні нормативні акти.

Аналіз економічної ефективності внутрішнього аудиту виявив, що витрати на його функціонування в українських банках становлять 0,10-0,40% операційних витрат, що узгоджується з міжнародним діапазоном. Основні компоненти витрат включають персонал (55-70% бюджету), технології, навчання та зовнішню оцінку якості. Економічний ефект проявляється у зменшенні операційних витрат (банки з розвинутою системою аудиту мають на 20-30% нижчий рівень збитків), зниженні регуляторних санкцій та удосконаленні бізнес-процесів. Водночас створення повноцінної служби аудиту становить значний виклик для малих банків через обмежені ресурси та відсутність ефекту масштабу.

Дослідження ролі та місця внутрішнього аудиту в системі управління банком показало, що його функціональне призначення виходить за межі перевірки дотримання процедур і передбачає здійснення метаконтролю. Методологія роботи ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, що дозволяє раціонально розподіляти обмежені ресурси служби, спрямовуючи їх на найбільш ризиковані напрями діяльності.

Аналіз практики банківських криз 2014-2017 років в Україні підтвердив критичний взаємозв'язок між якістю роботи служби внутрішнього аудиту та фінансовою стійкістю банку. У випадках банків "Михайлівський" та "Фінанси та Кредит" недостатня незалежність служб аудиту та їхня неспроможність виявити схеми виведення активів призвели до збитків понад 8 млрд грн сукупно.

Перспективи розвитку внутрішнього аудиту в банківському секторі України пов'язані з переходом від реактивної моделі перевірок до проактивного прогнозування ризиків, впровадженням технологій безперервного моніторингу та аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту, розширенням предметної сфери на ESG-ризики та посиленням уваги до кібербезпеки.

Таким чином, внутрішній аудит є критично важливим елементом архітектури управління банківською установою, що забезпечує власників та регуляторів достовірною інформацією про реальний стан справ у банку. Ефективна організація служби внутрішнього аудиту, включаючи забезпечення її незалежності, належне фінансування та укомплектування кваліфікованим персоналом, є фундаментальною передумовою фінансової стабільності банку та його здатності своєчасно ідентифікувати й реагувати на ризики.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В БАНКАХ

#### 2.1. Організаційна структура служби внутрішнього аудиту в банківських установах України

Сучасна банківська система України функціонує в умовах посиленого регуляторного нагляду. Вимоги до прозорості управлінських процесів постійно зростають. Постанова Правління Національного банку України від 10 травня 2016 року № 311 встановлює обов'язкові вимоги до організації функції внутрішнього аудиту в банках, які розроблені з урахуванням документів Базельського комітету з банківського нагляду [47].

АТ "Креді Агріколь Банк" є найстарішим іноземним банком в Україні. На ринку він працює з 1993 року, банк входить до міжнародної групи Crédit Agricole з Франції, яка згідно з рейтингом The Banker 2023 входить до топ-10 найбільших банків у світі за активами [48]. Станом на 2024 рік банк відноситься до системно важливих банків України згідно з переліком НБУ табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності АТ "Креді Агріколь Банк" за 2023-2024 р.

| <i>Показник</i>                            | <i>2023</i> | <i>2024</i> | <i>Зміна (+/-)</i> | <i>Темп приросту (%)</i> |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------------|
| Чистий прибуток (млрд грн)                 | 2,80        | 4,10        | +1,30              | +46,5                    |
| Активи (млрд грн)                          | 103,59      | 116,93      | +13,34             | +12,9                    |
| Зобов'язання (млрд грн)                    | 94,56       | 103,75      | +9,19              | +9,7                     |
| Депозити (млрд грн)                        | 90,30       | 100,10      | +9,80              | +10,9                    |
| Депозити корпоративних клієнтів (млрд грн) | 72,40       | 79,14       | +6,74              | +9,3                     |
| Депозити приватних осіб (млрд грн)         | 17,88       | 20,95       | +3,07              | +17,2                    |
| Кредитний портфель (млрд грн)              | 28,28       | 28,16       | -0,12              | -0,4                     |
| Кредити бізнесу (млрд грн)                 | 24,28       | 23,60       | -0,68              | -2,8                     |
| Кредити населення (млрд грн)               | 3,77        | 4,55        | +0,78              | +20,6                    |
| Автокредити видані за рік (млрд грн)       | 2,20        | 3,30        | +1,10              | +50,0                    |
| Чистий процентний дохід (млрд грн)         | 7,86        | 8,17        | +0,31              | +3,9                     |
| Комісійний дохід (млн грн)                 | 748         | 706         | -42                | -5,6                     |
| Операційні витрати (млрд грн)              | 2,40        | 2,68        | +0,28              | +11,7                    |

Регіональна мережа Креді Агріколь Банку включає 137 відділень, що забезпечують присутність установи по всій території України. За підсумками

2024 року активи банку становили 116,9 млрд грн, що підтверджує його значну вагу на фінансовому ринку. У сфері автокредитування банк утримує позицію одного з лідерів, надавши у 2024 році 3,3 млрд грн нових автокредитів, що на 50 % перевищує показник попереднього року. Важливою конкурентною перевагою є наявність міжнародного сертифікату ISO 9001:2015 від Bureau Veritas за напрямом автокредитування, що підкреслює відповідність банку високим стандартам управління якістю. Масштаб діяльності та багатовекторність бізнес-моделі, яка охоплює роздрібне банківське обслуговування, корпоративний сегмент, автокредитування та фінансування аграрного сектору, зумовлюють необхідність функціонування чітко структурованої та багаторівневої системи внутрішнього аудиту [48].

Організаційна побудова служби внутрішнього аудиту базується на принципі незалежності від виконавчого менеджменту. Згідно з вимогами НБУ, підрозділ внутрішнього аудиту є самостійним структурним підрозділом. Він підпорядковується безпосередньо наглядовій раді через аудиторський комітет. Така організаційна незалежність є фундаментальною вимогою, що відрізняє службу внутрішнього аудиту від інших контрольних підрозділів банку. На відміну від ревізійних служб або департаментів контролю, служба звітує безпосередньо перед радою банку. Це унеможливорює ситуації, коли керівництво може впливати на результати перевірок.

Аудиторський комітет створюється радою банку зі складу її членів. Кожен з них має практичний досвід у сфері аудиту, фінансової звітності та бухгалтерського обліку. Цей комітет відіграє ключову роль в організаційній структурі, оскільки забезпечує контроль за впровадженням системи внутрішнього контролю та формуванням політики аудиту. В банках міжнародних груп, таких як АТ "Креді Агріколь Банк", аудиторський комітет також забезпечує відповідність практик внутрішнього аудиту стандартам материнської компанії [49].

Керівник служби внутрішнього аудиту повинен мати вищу освіту та досвід роботи у сфері аудиторської діяльності не менше п'яти років. Із них

щонайменше три роки – в банківській системі. Ці кваліфікаційні вимоги відображають складність банківської діяльності. Вони підкреслюють необхідність глибокого розуміння специфіки фінансових операцій [50]. У великих банках з іноземним капіталом керівники служби часто мають міжнародні професійні сертифікати та досвід роботи в різних юрисдикціях. Призначення керівника здійснюється за рішенням наглядової ради, що додатково підкреслює табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Типова організаційна структура служби внутрішнього аудиту у банках  
України

| <i>Структурний підрозділ</i>           | <i>Основні функції</i>                                                                 | <i>Кількість співробітників</i> | <i>Підпорядкування</i>                    |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|
| Керівник служби внутрішнього аудиту    | Загальне керівництво, звітування перед наглядовою радою, затвердження планів перевірок | 1 особа                         | Наглядова рада через аудиторський комітет |
| Заступники керівника                   | Функціональне керівництво напрямками, координація роботи відділів                      | 2-4 особи                       | Керівник служби                           |
| Відділ фінансового аудиту              | Перевірка достовірності звітності, оцінка адекватності резервів, контроль за МСФЗ      | 5-8 осіб                        | Заступники керівника                      |
| Відділ операційного аудиту             | Перевірка бізнес-процесів, кредитних і депозитних операцій, касового обслуговування    | 8-12 осіб                       | Заступник керівника                       |
| Відділ аудиту інформаційних технологій | Оцінка надійності ІТ-систем, кібербезпека, захист даних клієнтів                       | 4-6 осіб                        | Заступник керівника                       |
| Відділ комплаєнс-аудиту                | Перевірка дотримання законодавства, нормативів НБУ, фінансовий моніторинг              | 4-6 осіб                        | Заступник керівника                       |
| Відділ аудиту філіальної мережі        | Виїзні перевірки відділень, контроль збереження активів, якість обслуговування         | 6-10 осіб                       | Заступник керівника                       |
| Методологічна група                    | Розробка стандартів аудиту, програм перевірок, навчання персоналу                      | 3-4 особи                       | Керівник служби                           |
| Аналітична група                       | Обробка даних, виявлення аномалій, моделювання ризиків                                 | 2-4 особи                       | Керівник служби                           |
| Група моніторингу рекомендацій         | Контроль виконання рекомендацій, взаємодія з підрозділами                              | 1-2 особи                       | Керівник служби                           |

Положення про службу внутрішнього аудиту затверджується правлінням та погоджується з радою банку, а саме у ньому вказуються цілі, повноваження та

функціональні обов'язки служби, механізм організації її роботи. Цей документ є своєрідною конституцією служби, він детально регламентує всі напрямки діяльності. Положення визначає порядок планування перевірок, процедури проведення аудиту, форми звітності та взаємодії з іншими підрозділами. Для банків міжнародних груп положення враховує необхідність звітування перед материнською компанією та дотримання групових стандартів [51].

Функціональна структура служби внутрішнього аудиту у великих банках передбачає розподіл на кілька профільних відділів. Відділ фінансового аудиту спеціалізується на перевірці достовірності фінансової звітності, правильності бухгалтерського обліку та відповідності міжнародним стандартам. До прикладу аудитори цього напрямку оцінюють адекватність створених резервів під кредитні ризики, перевіряють правильність визнання доходів та витрат, аналізують процедури закриття звітних періодів. Для міжнародних банків якість фінансового аудиту має критичне значення для підтримання довіри інвесторів та регуляторів [52].

Відділ операційного аудиту зосереджується на перевірці бізнес-процесів банку, тобто він оцінює ефективність операційної діяльності. Аудитори цього напрямку вивчають кредитні процеси від моменту подання заявки до супроводження кредиту протягом усього терміну дії договору. В АТ "Креді Агріколь Банк", що є лідером ринку автокредитування з міжнародним сертифікатом ISO 9001, операційний аудит приділяє особливу увагу процесам оцінки застави. Також перевіряється укладення договорів страхування та робота з партнерами-автодилерами [52].

Відділ аудиту інформаційних технологій набуває дедалі більшого значення в умовах цифрової трансформації банківських послуг, спеціалісти цього відділу поєднують аудиторські знання з технічною експертизою в галузі інформаційних систем. Вони перевіряють надійність захисту баз даних клієнтів, оцінюють ефективність систем резервного копіювання, аналізують процедури управління доступом до критичних систем. З огляду на зростання кіберзагроз проти

фінансового сектору, IT-аудит також охоплює перевірку готовності банку до кібератак [53].

Відділ комплаєнс-аудиту перевіряє дотримання банком чинного законодавства та нормативно-правових актів НБУ. Особлива увага приділяється виконанню вимог законодавства про фінансовий моніторинг, бо порушення в цій сфері можуть призвести до значних репутаційних та фінансових втрат. Комплаєнс-аудитори також перевіряють дотримання вимог законодавства про захист прав споживачів фінансових послуг, нормативів НБУ щодо достатності капіталу та ліквідності.

Таблиця 2.3.

Розподіл аудиторських перевірок за напрямками діяльності у типовому річному плані

| <i>Напрямок перевірок</i>               | <i>Кількість планових перевірок на рік</i> | <i>Частка у загальному обсязі (%)</i> | <i>Середня тривалість однієї перевірки (днів)</i> | <i>Періодичність перевірок</i>                  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Фінансова звітність                     | 4-6                                        | 15-20                                 | 15-20                                             | Щоквартально                                    |
| Кредитні операції                       | 8-12                                       | 25-30                                 | 10-15                                             | 2 рази на рік для кожного кредитного підрозділу |
| Депозитні операції                      | 4-6                                        | 10-15                                 | 8-12                                              | Щоквартально                                    |
| Розрахунково-касові операції            | 6-10                                       | 15-20                                 | 7-10                                              | Регулярно для філій                             |
| Інформаційні технології та кібербезпека | 4-8                                        | 10-15                                 | 12-18                                             | Не рідше 2 разів на рік                         |
| Комплаєнс та фінмоніторинг              | 4-6                                        | 10-12                                 | 10-14                                             | Щоквартально                                    |
| Управління ризиками                     | 2-4                                        | 5-8                                   | 15-20                                             | Щопівроку                                       |
| Інші напрямки                           | 2-4                                        | 3-5                                   | 5-10                                              | За потреби                                      |
| Всього                                  | 34-56                                      | 100                                   | -                                                 | -                                               |

У банках з розгалуженою філіальною мережею організаційна структура служби внутрішнього аудиту передбачає створення групи або відділу аудиту регіональних підрозділів. АТ "Креді Агріколь Банк" має понад 130 відділень, що охоплюють всі області України, тому регулярні виїзні перевірки є необхідним

елементом системи внутрішнього контролю. Аудитори цього напрямку перевіряють дотримання відділеннями встановлених процедур обслуговування клієнтів, правильність оформлення кредитної документації, збереження готівкових коштів у касових вузлах. Вони оцінюють якість роботи керівників відділень, виявляють типові помилки та недоліки, що повторюються в різних регіонах. Результати виїзних перевірок дозволяють центральному офісу своєчасно коригувати роботу філіальної мережі та запобігати поширенню неналежних практик [49].

Методологічний відділ або група в складі служби внутрішнього аудиту відповідає за розробку внутрішніх стандартів аудиторської діяльності та програм перевірок. Структура та обсяги робіт, що виконуються службою внутрішнього аудиту, повинні відповідати функціям, повноваженням, цілям та завданням банку та охоплювати всі напрямки його діяльності. Методологи адаптують міжнародні стандарти внутрішнього аудиту до специфіки конкретного банку, розробляють чек-листи та опитувальники для проведення перевірок, формують базу знань з типових ризиків та контрольних процедур. Вони також організовують навчання аудиторів, впроваджують нові методики оцінки ризиків та забезпечують обмін досвідом між членами команди. В банках міжнародних груп методологи забезпечують гармонізацію локальних практик аудиту з корпоративними стандартами материнської компанії [53].

Аналітична група або відділ використовує сучасні інструменти обробки даних для підвищення ефективності аудиторських перевірок. Впровадження безперервного аудиту, коли автоматизовані системи постійно моніторять певні показники та транзакції, дозволяє виявляти аномалії в режимі реального часу.

Аналітики розробляють моделі оцінки ризиків, які допомагають керівництву служби визначати пріоритети при плануванні перевірок. Вони працюють з великими масивами даних, застосовують статистичні методи для виявлення нетипових операцій, підозрілих транзакцій або відхилень від встановлених лімітів. Використання аналітики даних особливо важливе для

великих банків, де обсяг операцій робить неможливою вибірккову перевірку кожної транзакції традиційними методами [54].

Аудиторський висновок складається з урахуванням стандартів та методів проведення аудиту і підписується керівником підрозділу внутрішнього аудиту банку, у висновку викладаються виявлені недоліки, порушення та зловживання. Для забезпечення виконання рекомендацій, що містяться в аудиторських висновках, в організаційній структурі служби виділяється функція моніторингу впровадження змін.

Таблиця 2.4.

Кваліфікаційні вимоги до працівників служби внутрішнього аудиту банку згідно з Постановою НБУ №311

| <i>Посада</i>                            | <i>Освіта</i>                                                             | <i>Мінімальний досвід роботи</i>                                      | <i>Додаткові вимоги</i>                                          |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Керівник служби                          | Вища економічна, фінансова або бухгалтерська                              | Не менше 5 років у сфері аудиту, з яких 3+ роки в банківській системі | Знання міжнародних стандартів аудиту, досвід управління командою |
| Заступник керівника                      | Вища економічна, фінансова або бухгалтерська                              | Не менше 4 років у сфері аудиту, з яких 2+ роки в банківській системі | Глибоке розуміння профільного напрямку, управлінські навички     |
| Провідний аудитор фінансової звітності   | Вища бухгалтерська або фінансова                                          | Не менше 3 років досвіду аудиту або бухобліку в банку                 | Досконале знання МСФЗ, банківської звітності                     |
| Провідний аудитор операційної діяльності | Вища економічна або банківська справа                                     | Не менше 3 років досвіду у банківських операціях                      | Знання банківських процесів, управління ризиками                 |
| Провідний IT-аудитор                     | Вища в галузі інформаційних технологій або економічна з IT-спеціалізацією | Не менше 3 років досвіду аудиту або роботи в IT банку                 | Знання банківських систем, кібербезпеки                          |
| Аудитор-комплаєнс                        | Вища юридична або економічна                                              | Не менше 2 років досвіду в комплаєнсі або юридичному супроводі        | Знання законодавства, протидії відмиванню коштів                 |
| Молодший аудитор                         | Вища економічна, фінансова або бухгалтерська                              | Бажано 1+ рік досвіду в банку або аудиті                              | Здатність до навчання, аналітичне мислення                       |

Відповідальні співробітники відстежують терміни виконання кожної рекомендації, взаємодіють з керівниками підрозділів щодо прогресу впровадження та готують періодичні звіти для аудиторського комітету. Вони ведуть електронну базу даних всіх виданих рекомендацій з інформацією про відповідальних виконавців, терміни та статус виконання. Ефективний моніторинг гарантує, що результати аудиторських перевірок не залишаються лише на папері, а трансформуються у реальні поліпшення в роботі банку.

Чисельність служби внутрішнього аудиту в банках варіюється залежно від розміру активів та складності діяльності. Національний банк України під час інспекційних перевірок оцінює адекватність чисельності служби, враховується кількість підрозділів, обсяг операцій та профіль ризиків. У невеликих банках служба може налічувати 3-7 співробітників. У великих системно важливих банках чисельність може досягати кількох десятків фахівців. Важливим є не лише кількість працівників, але й забезпечення необхідного різноманіття компетенцій для охоплення всіх напрямків діяльності [55].

Процедури затвердження радою банку штатного розпису та бюджету служби на наступний рік забезпечують фінансову незалежність служби, це означає, що виконавчий орган банку не може самостійно скорочувати фінансування або зменшувати чисельність без згоди наглядової ради. Така процедура запобігає ситуаціям, коли менеджмент намагається послабити функцію внутрішнього аудиту через обмеження ресурсів [53].

Бюджет служби повинен передбачати не лише витрати на заробітну плату, необхідно також закладати кошти на професійне навчання, придбання спеціалізованого програмного забезпечення, оплату міжнародних сертифікацій.

Координація діяльності між різними групами служби здійснюється через регулярні наради керівництва та систему спільних перевірок. Матричний підхід передбачає формування міжфункціональних команд для комплексних аудитів. Наприклад, перевірка процесу впровадження нової інтернет-банкінг системи може вимагати участі аудиторів інформаційних технологій, операційних аудиторів та фахівців з комплаєнсу, така координація забезпечується

заступниками керівника служби, кожен з яких відповідає за певний функціональний напрямок.

Служба внутрішнього аудиту регулярно оцінює ефективність системи управління ризиками банку відповідно до вимог Положення НБУ №311. [53]. В організаційній структурі може виділятися окрема група ризик-аудиту, яка спеціалізується на оцінці всіх категорій банківських ризиків. Аудитори цього напрямку перевіряють функціонування системи ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю кредитних, ринкових, операційних ризиків [46].

Служба внутрішнього аудиту має право безперешкодного доступу до всіх документів, інформаційних систем, приміщень та співробітників банку для проведення перевірок. Керівники підрозділів зобов'язані надавати аудиторам необхідну інформацію та пояснення, але не можуть впливати на висновки перевірок. Для підтримання конструктивних відносин практикується проведення заключних нарад за результатами перевірок. На них обговорюються виявлені недоліки та узгоджуються терміни впровадження рекомендацій [56].

Система звітності служби передбачає кілька рівнів комунікації з різними органами управління. Після завершення кожної перевірки готується детальний аудиторський звіт. Він надсилається керівникам перевірених підрозділів та правлінню банку. Щоквартально керівник служби подає аудиторському комітету узагальнену інформацію про виконання плану перевірок. Також повідомляється про найбільш суттєві виявлені порушення та стан виконання раніше виданих рекомендацій [41].

Щорічний комплексний звіт розглядається наглядовою радою. Він містить загальну оцінку стану системи внутрішнього контролю та управління ризиками банку. Для банків міжнародних груп додатково готується звітність для материнської компанії відповідно до групових стандартів. Служба також подає до Національного банку електронну копію звіту одночасно з поданням на паперових носіях.

Організаційна структура служби внутрішнього аудиту постійно змінюється під впливом технологічного прогресу та нових регуляторних вимог.

Впровадження цифрових банківських продуктів, розвиток фінтех-рішень та зростання кіберзагроз вимагають від банків постійної адаптації. Це стосується не лише структури підрозділу, а й компетенцій співробітників. Банки, які прагнуть дотримуватися кращих міжнародних стандартів, інвестують у розвиток аналітичних можливостей аудиторів, навчання персоналу сучасним методикам та впровадження автоматизованих інструментів контролю[47].

## **2.2. Методика здійснення та проведення внутрішніх аудиторських перевірок**

Методика проведення внутрішніх аудиторських перевірок у банківських установах становить складний багатоетапний процес, вона ґрунтується на міжнародних стандартах професійної практики та адаптована до вимог вітчизняного регулятора. Аудиторська перевірка являє собою комплекс експертно-аналітичних, перевірочних заходів, спрямованих на незалежну оцінку процесів корпоративного управління, управління ризиками і контролю. Сучасна методика суттєво відрізняється від традиційних ревізій, вона зосереджується не стільки на виявленні порушень у вже здійснених операціях, скільки на оцінці ефективності систем управління для попередження майбутніх ризиків.

Річний план проведення аудиторських перевірок складається керівником служби внутрішнього аудиту на основі ризик-орієнтованого підходу. При цьому враховуються пропозиції і завдання, отримані від ради або правління банку. Ризик-орієнтоване планування є фундаментальним принципом сучасної методики, тому що воно передбачає концентрацію обмежених аудиторських ресурсів на найбільш ризикових сферах діяльності [57].

Першим етапом планування внутрішнього аудиту є визначення аудиторського поля діяльності - систематизованого переліку всіх підрозділів, процесів, продуктів, операцій та інформаційних систем банку, які потенційно можуть бути об'єктами аудиторського оцінювання. Такий перелік охоплює основні бізнес-напрями (кредитні й депозитні операції, роздрібний і

корпоративний банкінг, розрахунково-касове обслуговування), функції підтримки (інформаційні технології, управління ризиками, комплаєнс) та інфраструктурні елементи, включаючи філіальну мережу й процеси складання фінансової звітності. У великих банків з розгалуженою операційною структурою аудиторський всесвіт зазвичай містить значну кількість позицій, що створює основу для подальшого ризик-орієнтованого планування та визначення пріоритетів аудиторських перевірок [58].

Таблиця 2.5.

## Етапи ризик-орієнтованого планування внутрішнього аудиту

| № | Назва етапу                              | Основні дії                                                                                             | Результат                                                           | Відповідальні                        |
|---|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Визначення аудиторського поля діяльності | Складання повного переліку всіх підрозділів, процесів, систем та операцій банку                         | Перелік потенційних об'єктів аудиту (100-300 позицій)               | Методологічна група СВА              |
| 2 | Ідентифікація ризиків                    | Визначення ризиків для кожного об'єкта всесвіту на основі інтерв'ю з менеджментом та аналізу документів | База даних ризиків з описом та джерелами                            | Провідні аудитори за напрямками      |
| 3 | Оцінка ризиків                           | Присвоєння балів (1-5) за ймовірністю та впливом кожного ризику                                         | Матриця ризиків з кількісними оцінками                              | Керівник СВА та заступники           |
| 4 | Визначення пріоритетів                   | Ранжування об'єктів за рівнем ризику, врахування часу з останньої перевірки                             | Перелік об'єктів з пріоритетами (критичні, високі, середні, низькі) | Керівник СВА                         |
| 5 | Формування річного плану                 | Розподіл аудиторських ресурсів між обраними об'єктами з урахуванням доступного часу                     | Річний план аудиторських перевірок на 30-60 об'єктів                | Керівник СВА                         |
| 6 | Затвердження плану                       | Подання плану на розгляд аудиторського комітету та затвердження наглядовою радою                        | Затверджений річний план внутрішнього аудиту                        | Аудиторський комітет, Наглядова рада |

У АТ «Креді Агріколь Банк», як системно важливій банківській установі, застосування професійної методики внутрішнього аудиту є ключовою умовою підтримання фінансової стійкості та довіри клієнтів. Належне розуміння етапів та особливостей методики проведення перевірок забезпечує високу якість аудиторської діяльності та її практичну корисність для банку [49].

Після ідентифікації ризиків здійснюється їх оцінювання за двома параметрами: імовірністю виникнення та рівнем впливу на досягнення цілей установи. Для цього застосовується бальна шкала, відповідно до якої ризики з низькою ймовірністю реалізації отримують мінімальні значення, тоді як ризики з високою імовірністю або такі, що вже проявляються, - максимальні. Матриця ризиків та контролів, що формується під час кожної перевірки, слугує інструментом систематизації даних та може доповнювати аудиторський звіт.

Таблиця 2.6.

### Типи аудиторських доказів та методи їх отримання

| <i>Тип доказу</i>                             | <i>Джерело отримання</i>                  | <i>Метод збору</i>                       | <i>Надійність</i> | <i>Приклади застосування в банківському аудиті</i>                              |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Фізична перевірка                             | Безпосереднє спостереження аудитора       | Інвентаризація, огляд, підрахунок        | Дуже висока       | Перевірка залишків готівки в касі, наявності цінних паперів у сховищі           |
| Зовнішнє підтвердження                        | Третя сторона (клієнт, банк-кореспондент) | Запит підтвердження                      | Висока            | Звірка залишків за кредитами з клієнтами, підтвердження залишків на коррахунках |
| Документальна перевірка (зовнішні документи)  | Зовнішні контрагенти                      | Інспектування документів                 | Висока            | Перевірка договорів, рахунків постачальників, виписок з ЄДРПОУ                  |
| Документальна перевірка (внутрішні документи) | Банк                                      | Інспектування документів                 | Середня           | Аналіз протоколів кредитного комітету, внутрішніх розпоряджень, звітів          |
| Аналітичні процедури                          | Фінансові дані банку                      | Розрахунки, порівняння, трендовий аналіз | Середня           | Аналіз динаміки показників, порівняння з бюджетом, розрахунок коефіцієнтів      |
| Повторне виконання                            | Аудитор виконує процедуру самостійно      | Перерахунок, відтворення процесу         | Середня           | Перерахунок резервів, повторна оцінка застави, перевірка розрахунків            |
| Спостереження                                 | Безпосереднє спостереження за процесом    | Присутність при виконанні операції       | Помірна           | Спостереження за роботою касира, процедурами відкриття рахунків                 |
| Опитування                                    | Працівники банку                          | Інтерв'ю, анкетування                    | Низька            | Бесіди з керівниками підрозділів, опитування співробітників про процедури       |

Підсумком ризик-орієнтованого планування є річний план аудиторських перевірок, який містить перелік об'єктів, орієнтовні строки їх оцінювання та розподіл аудиторських ресурсів. План може переглядатися щонайменше один раз на рік або й частіше, якщо цього вимагають зміни в бізнес-моделі банку, поява нових продуктів, трансформація регуляторних вимог чи актуалізація ризиків. Зміни до річного плану, так само як і сам план, подаються керівником служби внутрішнього аудиту на затвердження наглядовій раді через аудиторський комітет, що забезпечує незалежність аудиторської функції та узгодженість її діяльності зі стратегічними цілями банку [59].

Підготовчий етап аудиторської перевірки починається після затвердження річного плану та призначення конкретної перевірки до виконання. На підготовчому етапі керівником та членами робочої групи визначаються мета, завдання та обсяг аудиту, здійснюється попереднє ознайомлення з об'єктом перевірки. Аудитори вивчають результати попередніх перевірок даного об'єкта, аналізують зміни у регуляторних вимогах, що відбулися з часу останнього аудиту, збирають інформацію про зміни в організаційній структурі або бізнес-процесах підрозділу [60].

Важливим елементом підготовки є складання програми аудиторської перевірки, яка детально визначає аудиторські процедури, що будуть застосовані, джерела інформації, методи збору доказів та критерії оцінки виявлених відхилень.

Програма аудиторської перевірки розробляється з урахуванням специфіки об'єкта аудиту та виявлених на етапі планування ризиків. Обсяг програми внутрішнього аудиту має бути достатнім для виконання завдань роботи аудиту, частота проведення аудиторських процедур має обумовлюватись оцінками ризиків, які притаманні кожній сфері спрямованості аудиту. Програма визначає конкретні питання, що підлягають перевірці, обсяг вибірки документів для тестування, методи опитування працівників, аналітичні процедури для оцінки фінансових показників [60].

У великих банках, таких як АТ "Креді Агріколь Банк", програми перевірок часто складаються на основі стандартизованих шаблонів, адаптованих до конкретних обставин кожного аудиту. Керівник робочої групи погоджує програму перевірки з керівником служби внутрішнього аудиту перед початком польової роботи [49].

Повідомлення об'єкта аудиту про майбутню перевірку зазвичай здійснюється за кілька днів або тижнів до початку польових робіт. Після прибуття на місце керівник робочої групи аудиту пред'являє керівникові структурного підрозділу, що підлягає перевірці, копію наказу або посвідчення про проведення аудиту. Це формальне повідомлення містить інформацію про мету та завдання перевірки, склад аудиторської групи, орієнтовні терміни проведення аудиту та перелік документів, які необхідно підготувати для надання аудиторам [61].

У деяких випадках, особливо при перевірці потенційних випадків шахрайства або критичних порушень, може застосовуватися елемент несподіванки, коли об'єкт не інформується заздалегідь про початок перевірки.

Етап безпосереднього проведення аудиту на об'єкті є найтривалішим та найважливішим у всьому циклі перевірки. Без використання методичних прийомів перевірки первинної документації, записів у облікових регістрах і звітності неможлива ніяка контрольна діяльність. Аудитори застосовують широкий спектр методів збору доказів, включаючи інспектування документів, спостереження за виконанням операцій, опитування працівників, повторне виконання контрольних процедур для перевірки їхньої ефективності. Документальна перевірка передбачає вивчення первинних документів, договорів, внутрішніх розпоряджень, протоколів засідань комітетів та інших записів, що підтверджують здійснення операцій та дотримання встановлених процедур [58].

Аналітичні процедури застосовуються аудиторами для виявлення незвичайних коливань показників, тенденцій або відхилень від нормативів та очікуваних значень. Порівняння поточних фінансових показників з історичними

даними, бюджетними прогнозами або галузевими середніми значеннями допомагає виявити потенційні проблеми, які потребують додаткового вивчення. Використання аналітики даних та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє обробляти великі обсяги транзакцій для виявлення аномалій, дублювань, порушень лімітів або інших відхилень. У сучасних банках застосування безперервного аудиту, коли автоматизовані системи постійно моніторять певні показники, значно підвищує ефективність виявлення ризиків [15].

Опитування та інтерв'ювання працівників надають аудиторам цінну інформацію про реальну практику виконання операцій, яка може відрізнятися від формально задокументованих процедур. Бесіди з керівниками підрозділів допомагають зрозуміти бізнес-процеси, виявити проблеми, з якими стикаються працівники при виконанні своїх обов'язків, оцінити рівень обізнаності персоналу щодо регуляторних вимог та внутрішніх політик [53]. Опитування клієнтів банку може використовуватися для оцінки якості обслуговування, дотримання процедур ідентифікації та верифікації, правильності надання інформації про продукти. Професійний скептицизм аудитора вимагає критичної оцінки отриманих від працівників пояснень та підтвердження їх іншими джерелами доказів [60].

Документування результатів аудиторської роботи у робочих паперах є обов'язковою вимогою професійних стандартів внутрішнього аудиту. Робочі документи аудитора тісно пов'язані з отриманням і відображенням аудиторських доказів, оскільки перші документально фіксують останні. Робочі папери містять записи про виконані аудиторські процедури, отримані докази, проміжні висновки та ідентифіковані проблеми. Робочі аудиторські документи мають містити достатньо повну і детальну інформацію, щоб інший аудитор, який не брав участі у цій перевірці, міг скласти чітке уявлення про виконану роботу і підтвердити висновки цієї перевірки. Документи повинні бути складені чітко та розбірливо, з обов'язковим зазначенням дати складання, прізвища аудитора, джерел інформації та посилань на первинні документи, що були перевірені [62].

Класифікація робочих документів аудитора здійснюється за різними ознаками залежно від їхнього призначення та тривалості використання. Постійні робочі документи містять інформацію, що використовується протягом кількох років, наприклад копії установчих документів банку, схеми організаційної структури, описи ключових бізнес-процесів [63].

Поточні робочі документи створюються для кожної конкретної перевірки та містять інформацію про виконані процедури, результати тестування, виявлені відхилення. За джерелом отримання робочі документи поділяються на отримані від третіх осіб, отримані від об'єкта перевірки та складені безпосередньо аудитором. Належна організація та індексування робочих паперів забезпечує можливість швидкого пошуку необхідної інформації та підтвердження висновків аудиторського звіту [62].

Завершення польової роботи супроводжується проведенням заключної наради з керівництвом перевіреного підрозділу для обговорення виявлених проблем та попередніх висновків аудиторів. Така зустріч дозволяє керівникам надати додаткові пояснення щодо виявлених відхилень, представити докази усунення вже ідентифікованих недоліків або запропонувати альтернативні погляди на проблемні питання. Протокол заключної наради документує обговорені питання та досягнуті домовленості, що може використовуватися при подальшому складанні аудиторського звіту [64].

Етап підготовки аудиторського звіту розпочинається після завершення польових робіт та аналізу всіх зібраних доказів. На підставі проміжних актів перевірок протягом десяти днів після закінчення аудиту керівником та членами робочої групи складається аудиторський звіт, який є єдиним офіційним документом про результати аудиту структурного підрозділу. Структура аудиторського звіту зазвичай включає вступну частину з описом мети та обсягу перевірки, виконавчий огляд з основними висновками та рекомендаціями, детальний опис виявлених проблем з оцінкою їхнього впливу на ризики банку, рекомендації щодо усунення недоліків. Аудиторський висновок складається з урахуванням стандартів та методів проведення аудиту і підписується керівником

підрозділу внутрішнього аудиту банку, у висновку викладаються виявлені недоліки, порушення та зловживання [62].

Якість аудиторського звіту значною мірою визначається чіткістю формулювань, обґрунтованістю висновків та практичністю рекомендацій. Нерідко внутрішні аудитори скаржаться, що аудиторські звіти не отримують належної уваги з боку вищого менеджменту і наглядової ради, оскільки багатосторінкові звіти внутрішнього аудиту, переповнені спеціальною термінологією, у ключових користувачів просто немає часу читати. Тому сучасна практика внутрішнього аудиту наголошує на необхідності складання стислих виконавчих оглядів, використання візуальних елементів, таких як діаграми та таблиці, чіткого розмежування рівнів критичності виявлених проблем. [65].

Таблиця 2.7.

## Структура та зміст аудиторського звіту

| <i>Розділ звіту</i>  | <i>Обов'язковість</i> | <i>Зміст</i>                                                                          | <i>Обсяг</i>                    | <i>Призначення</i>                                           |
|----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Титульна сторінка    | Обов'язково           | Назва об'єкта перевірки, період аудиту, дата звіту, гриф конфіденційності             | 1 сторінка                      | Ідентифікація звіту та забезпечення конфіденційності         |
| Виконавчий огляд     | Обов'язково           | Мета та обсяг аудиту, загальний висновок, ключові проблеми, головні рекомендації      | 1-2 сторінки                    | Швидке ознайомлення топ-менеджменту з основними результатами |
| Мета та обсяг аудиту | Обов'язково           | Детальний опис цілей перевірки, охоплених процесів, періоду, методології              | 0,5-1 сторінка                  | Визначення рамок відповідальності аудиторів                  |
| Загальна оцінка      | Обов'язково           | Рейтинг ефективності системи контролів (задовільно/потребує покращення/незадовільно)  | 0,5 сторінки                    | Інтегральна оцінка стану об'єкта                             |
| Детальні висновки    | Обов'язково           | Опис кожної виявленої проблеми з оцінкою ризику, впливу, причин виникнення            | 3-10 сторінок                   | Обґрунтування висновків та рекомендацій                      |
| Рекомендації         | Обов'язково           | Конкретні пропозиції щодо усунення недоліків з зазначенням відповідальних та термінів | Інтегровано в детальні висновки | План дій для вдосконалення                                   |
| Додатки              | За потреби            | Таблиці, діаграми, копії документів, статистика                                       | За необхідності                 | Деталізація та ілюстрації                                    |

Проект аудиторського звіту надсилається керівництву перевіреного підрозділу для ознайомлення та підготовки письмових коментарів. Об'єкт аудиту має право не погодитися з висновками аудиторів, надати додаткові пояснення або докази, що спростовують виявлені порушення, запропонувати альтернативні рекомендації. Коментарі об'єкта аудиту обов'язково враховуються при підготовці фінального звіту та можуть бути включені до нього як позиція керівництва підрозділу [66]. Така процедура забезпечує справедливість аудиторського процесу та запобігає однобічному представленню інформації. Після врахування коментарів фінальний аудиторський звіт затверджується керівником служби внутрішнього аудиту та надсилається правлінню банку, аудиторському комітету та наглядовій раді.

Відповідь об'єкта аудиту на аудиторський звіт оформлюється у вигляді плану заходів з усунення виявлених недоліків та впровадження рекомендацій. План містить конкретні дії, які буде вжито для вирішення кожної проблеми, відповідальних виконавців та терміни завершення робіт. Керівники підрозділів зобов'язані забезпечити виконання погоджених заходів у встановлені терміни та інформувати службу внутрішнього аудиту про прогрес впровадження. Правління банку може встановлювати додаткові вимоги щодо періодичного звітування про стан усунення критичних недоліків або залучати додаткові ресурси для прискорення впровадження змін. Ефективна співпраця між службою внутрішнього аудиту та менеджментом банку на цьому етапі визначає реальну цінність аудиторської роботи [64].

Моніторинг виконання рекомендацій внутрішнього аудиту є заключним етапом методики проведення перевірок та важливим елементом забезпечення ефективності всієї аудиторської функції. Оцінка зачіпає також моніторинг виконання рекомендацій внутрішнього аудиту, оскільки потрібно встановити, що результати аудиторських перевірок не залишаються лише на папері, а трансформуються у реальні поліпшення. Служба внутрішнього аудиту веде електронну базу даних всіх виданих рекомендацій з інформацією про їхній статус, відповідальних виконавців та терміни впровадження. Періодично,

зазвичай щоквартально, аудитори запитують у підрозділів інформацію про прогрес виконання та докази усунення недоліків. Для перевірки ефективності впроваджених заходів може проводитися повторна перевірка, коли аудитори безпосередньо тестують нові або удосконалені контрольні процедури [62].

Звіти про стан виконання рекомендацій внутрішнього аудиту регулярно подаються аудиторському комітету та наглядовій раді. Ці звіти містять статистику виконання рекомендацій у розрізі критичності проблем, підрозділів банку та термінів прострочення. Прострочені рекомендації, особливо критичного рівня, привертають особливу увагу наглядової ради та можуть призвести до застосування дисциплінарних заходів до керівників підрозділів [61]. Аналіз тенденцій у виконанні рекомендацій дозволяє виявити системні проблеми у банку, недостатню увагу менеджменту до питань внутрішнього контролю або потреби у додаткових ресурсах для впровадження змін. Високий рівень своєчасного виконання рекомендацій свідчить про зрілість корпоративної культури та усвідомлення важливості управління ризиками всіма рівнями організації [41].

Застосування міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту є обов'язковою вимогою для українських банків. Підрозділ внутрішнього аудиту банку здійснює аудиторські перевірки на основі результатів комплексної оцінки ризиків та річного плану з урахуванням політик, процесів та управлінських рішень, принципів внутрішнього аудиту, які включають методологію аудиту та заходи із забезпечення якості внутрішнього аудиту материнської компанії [60]. Для банків міжнародних груп, таких як АТ "Креді Агріколь Банк", необхідність дотримання як вітчизняних вимог, так і корпоративних стандартів материнської компанії вимагає гармонізації методик та забезпечення їхньої сумісності. Регулярне оновлення методик відповідно до змін у регуляторних вимогах, появи нових продуктів або технологій є постійним завданням методологічних груп у складі служб внутрішнього аудиту [49].

Забезпечення якості внутрішнього аудиту передбачає регулярну оцінку відповідності методик міжнародним стандартам та ефективності аудиторської

роботи. Програма забезпечення та підвищення якості внутрішнього аудиту банку включає періодичне звітування щодо її виконання раді та правлінню банку. Внутрішні оцінки якості здійснюються самою службою внутрішнього аудиту через поточний моніторинг виконаних перевірок та періодичні самооцінки [68]. Постанова НБУ про організацію внутрішнього аудиту в банках України №311 від 10 травня 2016 року передбачає обов'язкове проведення зовнішнього оцінювання функції внутрішнього аудиту не рідше одного разу на п'ять років. Зовнішні оцінювачі, якими зазвичай виступають міжнародні консалтингові компанії або незалежні експерти, аналізують усі елементи аудиторської функції, від планування до звітування та моніторингу рекомендацій [69].

Сучасні тенденції розвитку методики внутрішнього аудиту банків включають посилення використання технологій обробки даних, автоматизацію рутинних аудиторських процедур та застосування штучного інтелекту для виявлення аномалій [31]. Безперервний аудит дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників та транзакцій у режимі реального часу, що значно скорочує час між виникненням проблеми та її виявленням. Використання роботизованої автоматизації процесів звільняє аудиторів від рутинної роботи та дозволяє їм зосередитися на аналізі та формуванні професійних суджень. Впровадження цих технологій вимагає від служб внутрішнього аудиту інвестицій у програмне забезпечення, навчання персоналу та перегляду традиційних методик проведення перевірок [36].

Методика проведення внутрішніх аудиторських перевірок у банківських установах України представляє собою комплексну систему процедур та підходів, що постійно еволюціонує відповідно до змін у бізнес-середовищі, регуляторних вимог та технологічних можливостей. Перехід від традиційного аудиту відповідності до ризик-орієнтованого підходу відображає зміну парадигми внутрішнього аудиту від реактивної функції виявлення порушень до проактивного партнера менеджменту у забезпеченні досягнення стратегічних цілей організації. Професійне застосування сучасних методик аудиту дозволяє службам внутрішнього аудиту надавати обґрунтовану впевненість наглядовим

радам та менеджменту щодо адекватності систем управління ризиками та внутрішнього контролю [70].

Досвід провідних українських банків, включаючи АТ "Креді Агріколь Банк", демонструє, що високоякісний внутрішній аудит, заснований на професійних методиках та міжнародних стандартах, є невід'ємною складовою забезпечення фінансової стійкості та довіри до банківської системи в цілому. Подальший розвиток методики внутрішнього аудиту буде пов'язаний з інтеграцією передових аналітичних технологій, поглибленням співпраці з іншими контрольними функціями банку та розширенням сфери аудиту на нові напрямки, такі як оцінка кіберризиків, екологічних та соціальних факторів у банківській діяльності.

### **2.3. Оцінка ефективності роботи служби внутрішнього аудиту**

Оцінка ефективності функціонування служби внутрішнього аудиту є критично важливим елементом забезпечення якості аудиторської діяльності. Вона підтримує довіру наглядових рад, акціонерів та регуляторних органів. Складність оцінки полягає у тому, що результати діяльності служби часто мають нематеріальний характер. Вони проявляються не у прямому фінансовому ефекті, а через попередження потенційних збитків, вдосконалення процесів управління та підвищення загальної культури дотримання процедур і політик [47].

Програма забезпечення та підвищення якості внутрішнього аудиту є обов'язковою вимогою міжнародних стандартів професійної практики. Це також вимога регуляторних документів Національного банку України. Ця програма охоплює як внутрішні, так і зовнішні оцінки діяльності служби. Вона спрямована на підтвердження відповідності аудиторських практик встановленим стандартам, виявлення можливостей для вдосконалення та забезпечення постійного професійного розвитку команди аудиторів [71].

Поточний моніторинг передбачає постійний нагляд керівника служби внутрішнього аудиту та керівників робочих груп за виконанням аудиторських

завдань, перегляд робочих документів на предмет їхньої повноти та відповідності стандартам, супервізію молодших аудиторів під час проведення перевірок. Під час аналізування використовуються такі критерії оцінювання процесу: своєчасне виконання коригувальних дій, відсутність аналогічних зауважень виявлених під час попередніх аудитів, кількість позапланових і повторних аудитів [72]. Регулярні наради керівництва служби для обговорення результатів перевірок, обміну досвідом та вирішення методологічних питань також є формою поточного моніторингу якості аудиторської роботи.

Таблиця 2.8

## Програма забезпечення якості внутрішнього аудиту банку

| <i>Компонент програми</i>              | <i>Мета</i>                                                       | <i>Учасники</i>                                   | <i>Методи</i>                                                                                          | <i>Частота</i>                          | <i>Результат</i>                                     |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Поточний моніторинг                    | Забезпечення відповідності кожної перевірки стандартам якості     | Керівник СВА, керівники груп                      | Перегляд робочих документів під час перевірки, супервізія молодших аудиторів, регулярні наради команди | Постійно протягом кожної перевірки      | Оперативне виявлення та виправлення недоліків        |
| Періодичний огляд завершених перевірок | Оцінка якості виконаних аудитів після їх завершення               | Керівник СВА, методолог                           | Детальний аналіз вибірки звітів та робочих документів за квартал                                       | Щоквартально                            | Виявлення системних проблем у роботі                 |
| Самооцінка відповідності стандартам    | Комплексна оцінка всіх елементів діяльності СВА                   | Вся команда СВА                                   | Заповнення опитувальників відповідності стандартам, групові обговорення                                | Щорічно                                 | План вдосконалення на наступний рік                  |
| Незалежний внутрішній огляд            | Об'єктивна оцінка діяльності СВА особою поза службою              | Запрошений експерт (аудитор з іншого банку групи) | Вибіркова перевірка аудитів, інтерв'ю з командою та зацікавленими сторонами                            | Кожні 2-3 роки                          | Виявлення прихованих проблем, незалежні рекомендації |
| Зовнішнє оцінювання                    | Підтвердження відповідності міжнародним стандартам для регулятора | Зовнішні незалежні експерти                       | Комплексна оцінка всіх аспектів функції внутрішнього аудиту                                            | Не рідше 1 разу на 5 років (вимога НБУ) | Офіційний звіт для НБУ та наглядової ради            |
| Моніторинг КРІ                         | Відстеження ключових показників ефективності діяльності СВА       | Керівник СВА                                      | Збір та аналіз кількісних показників (виконання плану, термінів, рекомендацій)                         | Щомісячно/ щоквартально                 | Звіт для аудиторського комітету                      |

Періодичні самооцінки зазвичай проводяться щорічно або раз на два роки та включають комплексний аналіз відповідності всіх елементів аудиторської функції міжнародним стандартам та внутрішнім вимогам банку. Самооцінка може здійснюватися шляхом заповнення детальних опитувальників всіма членами служби внутрішнього аудиту, проведення внутрішніх семінарів для обговорення сильних та слабких сторін діяльності, аналізу ключових показників ефективності за попередній період. Результати самооцінки документуються у звіті з визначенням виявлених недоліків та плану заходів щодо їх усунення, вона не забезпечує такого ж рівня об'єктивності як зовнішня оцінка, але є корисним інструментом внутрішнього вдосконалення та підготовки до майбутнього зовнішнього оцінювання [73].

Відповідно до вимог міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту щонайменше один раз на п'ять років має проводитися зовнішнє оцінювання функцій внутрішнього аудиту кваліфікованим незалежним експертом або групою експертів, які не є співробітниками організації, з метою підтвердження відповідності міжнародним стандартам. Ця вимога закріплена у Постанові Правління НБУ №311 та є обов'язковою для всіх банків України незалежно від їхнього розміру чи форми власності [69].

Зовнішнє оцінювання може проводитися спеціалізованими консалтинговими компаніями, незалежними експертами з професійними сертифікатами внутрішніх аудиторів або аудиторами з інших банків за умови забезпечення їхньої незалежності. У 2020 році завершився п'ятирічний етап, протягом якого українські банки були зобов'язані пройти зовнішнє оцінювання функції внутрішнього аудиту, що стало важливим напрямком у розвитку вітчизняної практики внутрішнього аудиту[74].

Зовнішня оцінка дає можливість перевірити якість роботи внутрішнього аудиту за такими напрямками як відповідність стандартам, кодексу етики, внутрішнім політикам і процедурам, якість інструментів і методик внутрішнього аудиту, кваліфікацію персоналу внутрішнього аудиту, результати роботи і якість звітності внутрішнього аудиту.

Зовнішні експерти проводять співбесіди з внутрішніми аудиторами, керівництвом банку, членами аудиторського комітету та наглядової ради, представниками підрозділів банку, які є об'єктами аудиту. Вони аналізують вибірку виконаних аудиторських перевірок, оцінюють робочі документи, вивчають аудиторські звіти та моніторять процес виконання рекомендацій. Комплексний характер зовнішнього оцінювання забезпечує об'єктивний погляд на всі елементи функціонування служби внутрішнього аудиту [75].

Незалежність зовнішніх оцінювачів є критично важливою для достовірності результатів оцінки та довіри до її висновків з боку регуляторних органів та зацікавлених сторін банку. Законодавством не встановлено вимог до незалежності групи експертів, які проводять зовнішню оцінку, до осіб внесених до Реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, проте банки самостійно забезпечують дотримання критеріїв незалежності при виборі зовнішніх експертів [75]. Зовнішні оцінювачі не повинні мати фінансових інтересів у банку, не можуть бути колишніми працівниками служби внутрішнього аудиту цього банку протягом останніх двох років, не можуть надавати банку консалтингові послуги з питань організації внутрішнього аудиту. Банки міжнародних груп часто залучають аудиторів з материнських компаній або з інших банків групи для проведення зовнішньої оцінки, що забезпечує відповідність корпоративним стандартам [70].

Національний банк отримав найвищу серед можливих оцінку якості внутрішнього аудиту "Рівень 5 Оптимізуючий" за шкалою оцінювання для організацій державного сектору включаючи центральні банки що визначає найвищі стандарти принципи та вимоги до ефективного внутрішнього аудиту. Цей приклад демонструє, що українські фінансові установи здатні досягати найвищих міжнародних стандартів якості внутрішнього аудиту навіть в умовах складного економічного середовища. Досвід Національного банку стає орієнтиром для комерційних банків України у розбудові ефективних служб внутрішнього аудиту та впровадженні найкращих практик [76].

АТ "Креді Агріколь Банк" як частина міжнародної групи також проходить регулярні зовнішні оцінки відповідно до корпоративних стандартів материнської компанії.

Шкала оцінювання внутрішнього аудиту, що застосовується зовнішніми експертами, зазвичай містить градації від повної невідповідності стандартам до повної відповідності з можливістю присвоєння найвищого рівня за наявності інноваційних практик та лідерства у галузі. Найпоширенішими є три варіанти загальних висновків: "загалом відповідає" міжнародним стандартам, що є найвищою оцінкою, "частково відповідає", що вказує на наявність значних недоліків, та "не відповідає", що свідчить про критичні проблеми у функціонуванні внутрішнього аудиту. Крім загального висновку, зовнішні експерти надають детальні коментарі щодо відповідності кожному окремому стандарту, виявляють найкращі практики, що застосовуються банком, та формулюють рекомендації щодо вдосконалення [75].

Зовнішній експерт може звернути увагу на те що річний, а в окремих випадках і більш довгостроковий план аудиту не переглядається на регулярній основі, в результаті внутрішній аудит концентрує свої зусилля на проєктах які втратили свою актуальність і не встигає реагувати на динамічні зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі банку . Такі спостереження допомагають службі внутрішнього аудиту виявити системні проблеми, які можуть бути не очевидними для внутрішніх працівників через звикання до усталених практик. Зовнішні експерти можуть також звернути увагу на недостатню взаємодію керівника служби внутрішнього аудиту з наглядовою радою, застарілі методики проведення перевірок, недостатнє використання аналітики даних або прогалини у компетенціях аудиторів щодо нових ризиків, таких як кібербезпека [69; 75].

Нерідко внутрішні аудитори скаржаться що аудиторські звіти не отримують належної уваги з боку вищого менеджменту і наглядової ради оскільки багатосторінкові звіти внутрішнього аудиту переповнені спеціальною термінологією у ключових користувачів просто немає часу читати. Зовнішнє

оцінювання допомагає ідентифікувати такі проблеми комунікації та запропонувати шляхи їх вирішення, наприклад через впровадження стислих виконавчих оглядів, використання візуалізації даних, чіткішу структуризацію звітів за рівнями критичності проблем. Ефективна комунікація результатів аудиту є не менш важливою за професійне проведення самих перевірок, оскільки лише донесена до керівництва інформація може призвести до реальних змін [77].

Ключові показники ефективності служби внутрішнього аудиту є кількісними індикаторами, що дозволяють регулярно моніторити продуктивність та якість роботи аудиторської функції. Відсоток виконання річного плану аудиторських перевірок відображає здатність служби ефективно розподіляти ресурси та дотримуватися встановлених графіків, цільове значення зазвичай становить не менше 90 відсотків. Своєчасність завершення перевірок оцінюється як частка аудитів, завершених у заплановані терміни, від загальної кількості перевірок [75].

Показник виконання критичних рекомендацій внутрішнього аудиту об'єктами перевірки є одним з найважливіших індикаторів реального впливу аудиторської роботи на вдосконалення діяльності банку, адже невиконані рекомендації означають, що виявлені ризики залишаються без належного реагування [78].

Якісні критерії оцінки ефективності внутрішнього аудиту охоплюють характеристики, які складно виміряти кількісно, але які мають вирішальне значення для реальної цінності аудиторської роботи. Об'єктивність означає що діяльність внутрішнього аудиту повинна бути об'єктивною, доказовість передбачає що пропозиції які розроблені в процесі функціонування внутрішнього аудиту повинні бути переконливими [79].

Незалежність служби внутрішнього аудиту від операційного менеджменту та підпорядкування наглядовій раді є фундаментальною передумовою об'єктивності аудиторських висновків. Професійна компетентність аудиторів оцінюється через наявність відповідної освіти, досвіду роботи, професійних сертифікатів та участі у програмах безперервного професійного

розвитку. Аудитори повинні володіти не лише технічними навичками проведення перевірок, але й розумінням бізнес-моделі банку, здатністю до критичного мислення та комунікаційними вміннями.

Таблиця 2.9

## Типові недоліки, що виявляються під час зовнішнього оцінювання

| <i>Категорія недоліку</i>       | <i>Опис проблеми</i>                                                                                        | <i>Вплив на ефективність СВА</i>                                                                      | <i>Типові рекомендації експертів</i>                                                                         |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Застарілий план аудиту          | Річний план не переглядається на регулярній основі, СВА концентрується на проектах що втратили актуальність | Аудиторські ресурси витрачаються на малозначущі перевірки, нові критичні ризики залишаються без уваги | Впровадити практику щоквартального перегляду плану, посилити моніторинг змін у середовищі                    |
| Низька якість звітів            | Багатосторінкові звіти переповнені термінологією, не отримують уваги менеджменту                            | Результати аудиту не приводять до реальних змін, втрачається цінність роботи СВА                      | Впровадити стислі виконавчі огляди (1-2 сторінки), використовувати візуалізацію, чітку градацію критичності  |
| Недостатня незалежність         | Фактичний тиск з боку менеджменту, обмеження доступу до інформації, втручання у висновки                    | Аудитори уникають критичних висновків, пропускають значні проблеми                                    | Посилити роль аудиторського комітету, забезпечити прямий доступ керівника СВА до голови наглядової ради      |
| Слабка програма якості          | Відсутність систематичного моніторингу якості, самооцінки проводяться формально                             | Недоліки у роботі аудиторів не виявляються та повторюються                                            | Запровадити поточний моніторинг кожної перевірки, детальні щорічні самооцінки                                |
| Застарілі методики              | Використання традиційних підходів без урахування сучасних технологій та ризиків                             | Неефективне використання часу аудиторів, пропуск нових типів ризиків (кібер, фінтех)                  | Впровадити аналітику даних, безперервний аудит, навчити аудиторів новим методикам                            |
| Недостатня кваліфікація         | Аудитори не мають потрібних знань для перевірки складних сфер (ІТ, фінансові інструменти)                   | Поверхневі перевірки, неспроможність виявити технічні проблеми                                        | Залучити спеціалізованих аудиторів, інвестувати у навчання, отримання професійних сертифікатів               |
| Слабкий моніторинг рекомендацій | Рекомендації видаються, але їх виконання не контролюється систематично                                      | Виявлені проблеми залишаються невирішеними роками, аудит не приносить реальної користі                | Створити електронну базу рекомендацій, призначити відповідальних, регулярно звітувати аудиторському комітету |
| Недостатні ресурси              | Чисельність СВА не відповідає розміру та складності банку                                                   | Неможливість якісно охопити всі ризикові сфери, перевантаження аудиторів                              | Обґрунтувати перед наглядовою радою потребу у збільшенні бюджету та персоналу                                |

Якість аудиторських звітів оцінюється за критеріями повноти, точності, об'єктивності, ясності, стислості, конструктивності та своєчасності їхнього

подання. Звіти повинні містити чіткі та обґрунтовані висновки, підкріплені достатніми доказами, зрозуміло описувати виявлені проблеми та їхні потенційні наслідки для банку. Рекомендації мають бути конкретними, реалістичними та спрямованими на вирішення корінних причин проблем, а не лише їхніх симптомів. Аудиторські звіти, які містять загальні фрази, нечіткі висновки або невиконувані рекомендації, не приносять реальної користі банку навіть при формальному дотриманні стандартів їхнього складання [79].

Вплив внутрішнього аудиту на вдосконалення діяльності банку проявляється через результати впровадження аудиторських рекомендацій та зміни у рівнях ризиків після усунення виявлених недоліків. Якщо рекомендації внутрішнього аудиту систематично призводять до скорочення операційних збитків, зменшення кількості помилок у процесах, підвищення ефективності використання ресурсів або попередження потенційних проблем, це свідчить про високу ефективність аудиторської функції [80]. Позитивна динаміка зменшення кількості повторюваних недоліків при наступних перевірках тих самих об'єктів вказує на реальне вдосконалення системи внутрішнього контролю. Визнання цінності внутрішнього аудиту з боку вищого менеджменту та наглядової ради, що проявляється через регулярні консультації з керівником служби при прийнятті стратегічних рішень, є якісним свідченням високої ефективності [80].

Взаємодія служби внутрішнього аудиту із зовнішніми аудиторами банку може суттєво підвищити загальну ефективність процесу аудиту та оптимізувати використання ресурсів обох сторін. Зовнішні аудитори при плануванні своєї роботи оцінюють якість внутрішнього аудиту банку та можуть покластися на результати його роботи у певних сферах, що дозволяє зменшити обсяг власних перевірок.[79] Взаємодія внутрішнього та зовнішнього аудитора передбачає взаємний обмін звітами про проведені перевірки, координацію планів аудиту для уникнення дублювання зусиль, спільне обговорення виявлених проблем. Зовнішні аудитори можуть надавати внутрішнім аудиторам рекомендації щодо вдосконалення методик перевірок, звертати увагу на специфічні ризики галузі, ділитися міжнародним досвідом [80].

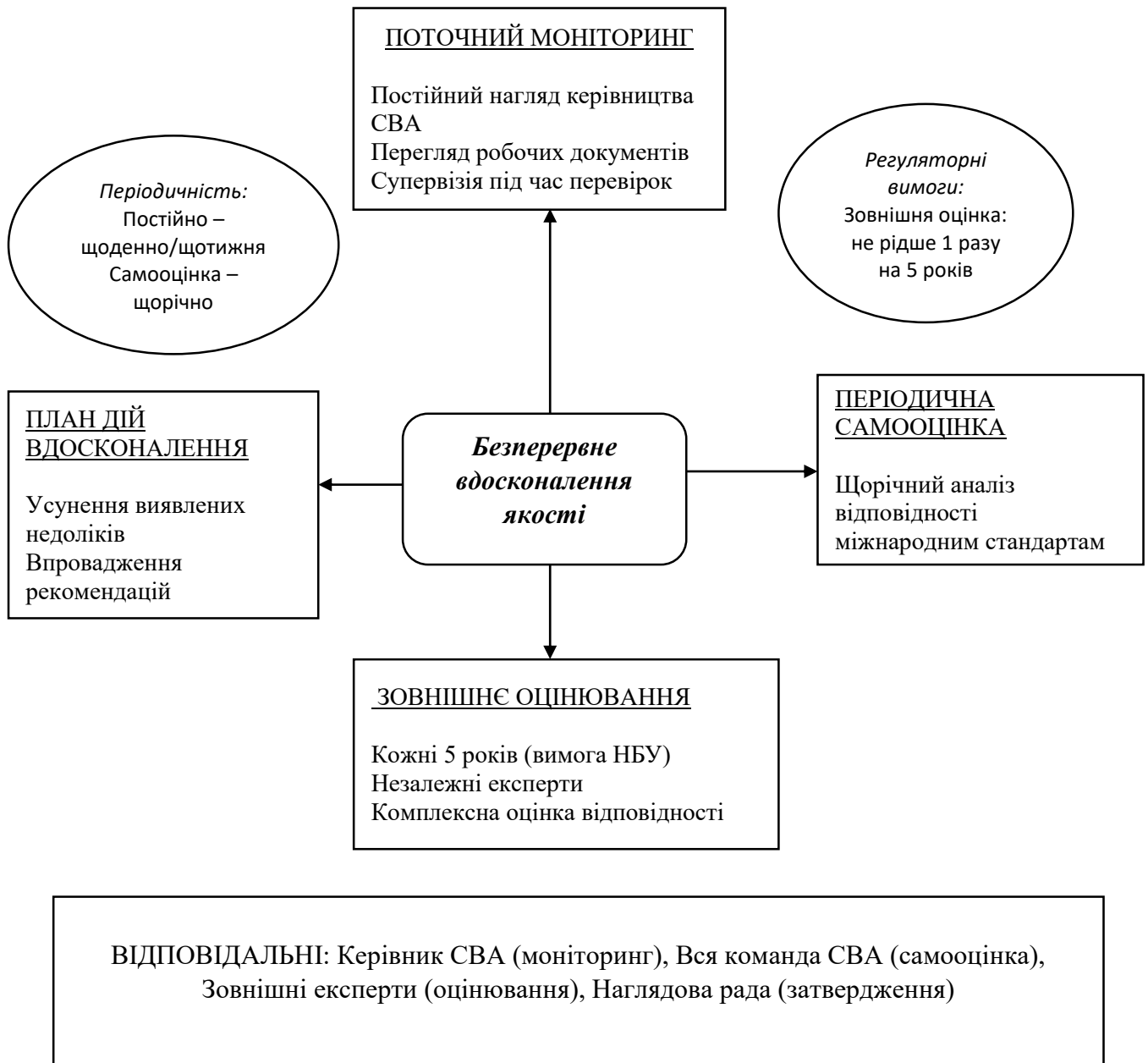


Рис.2.1. – Цикл оцінки якості внутрішнього аудиту

Роль Національного банку України в оцінці якості роботи служби внутрішнього аудиту банків реалізується через регулярні інспекційні перевірки, аналіз звітів служби внутрішнього аудиту, які банки зобов'язані надавати регулятору, та моніторинг виконання вимог Постанови №311 [69]. Під час інспекційних перевірок представники НБУ оцінюють організаційну незалежність служби внутрішнього аудиту, кваліфікацію персоналу, якість методологічного забезпечення, адекватність ресурсів, повноту охоплення

аудиторськими перевітками всіх ризикових сфер діяльності. Регулятор може вимагати від банку посилення служби внутрішнього аудиту, збільшення її чисельності, підвищення кваліфікації аудиторів або розширення обсягу перевірок при виявленні недоліків у роботі цього підрозділу [76].

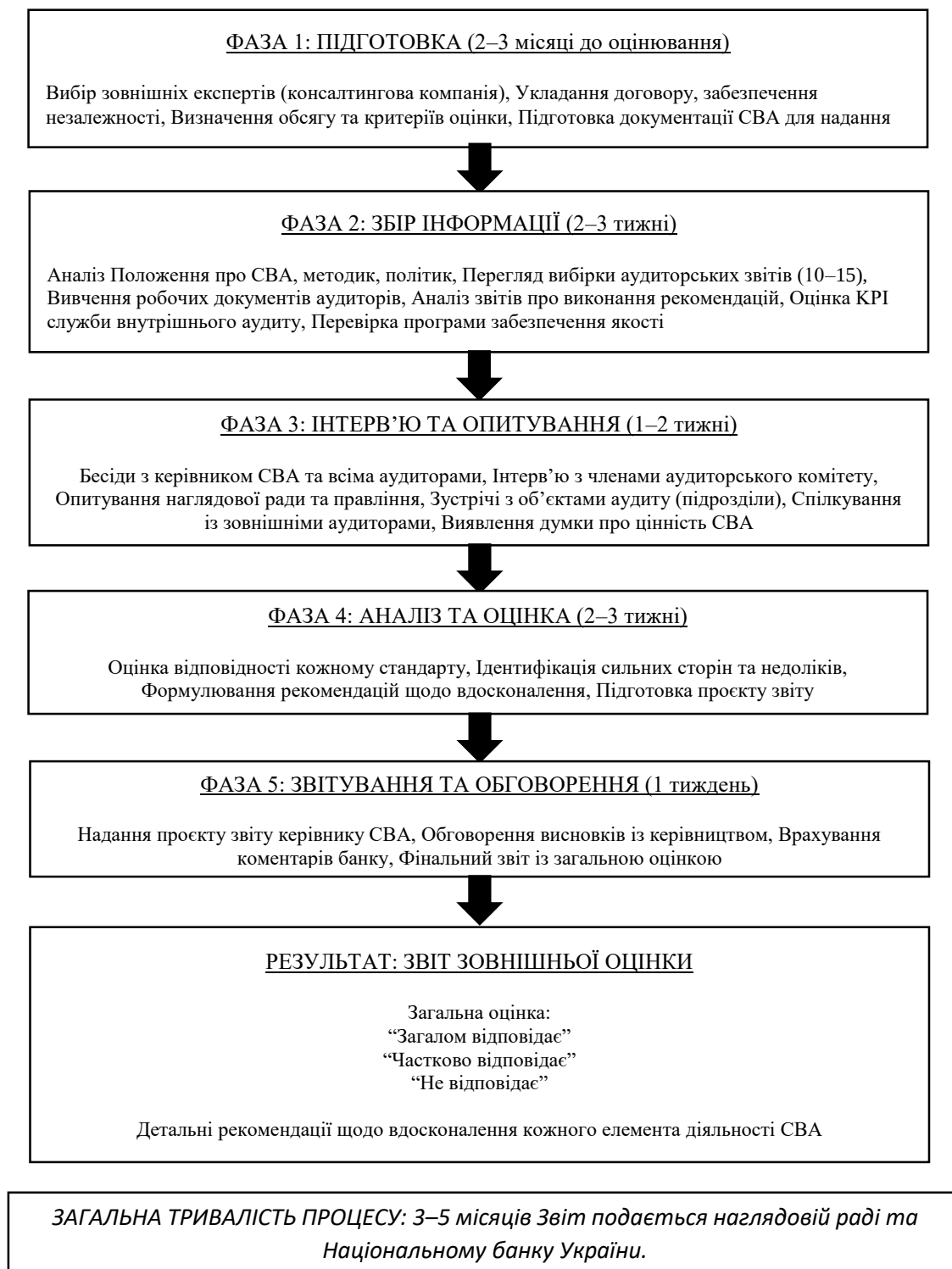


Рис.2.2. - Процес зовнішнього оцінювання внутрішнього аудиту

Війна в Україні накладає суттєві обмеження на функціонування внутрішнього аудиту банку але за результатами незалежного зовнішнього оцінювання відзначено зрілість істотний прогрес та суттєве вдосконалення функцій внутрішнього аудиту протягом останніх п'яти років. Навіть в умовах воєнного стану українські банки продовжують підтримувати високі стандарти внутрішнього аудиту, що свідчить про розуміння стратегічного значення цієї функції для забезпечення стабільності фінансової системи [74].

Тенденції розвитку практик оцінки ефективності внутрішнього аудиту включають більшу увагу до вимірювання впливу аудиторської роботи на досягнення стратегічних цілей організації, а не лише дотримання процедур та стандартів. Сучасні програми забезпечення якості внутрішнього аудиту інтегрують традиційні методи оцінки з інноваційними підходами, такими як безперервний моніторинг показників ефективності через автоматизовані системи, регулярні опитування широкого кола зацікавлених сторін, бенчмаркінг з найкращими практиками інших банків [83].

Для банків міжнародних груп, таких як АТ "Креді Агріколь Банк", оцінка ефективності внутрішнього аудиту відбувається на двох рівнях: відповідність вітчизняним вимогам НБУ та дотримання корпоративних стандартів материнської компанії. Групові департаменти внутрішнього аудиту проводять регулярні перевірки якості роботи служб внутрішнього аудиту дочірніх банків, оцінюють їхню відповідність груповим методикам та політикам [49].

Участь у міжнародних професійних мережах та обмін досвідом з аудиторами інших банків групи підвищує професійний рівень локальних команд внутрішнього аудиту. Можливість порівняння практик різних юрисдикцій дозволяє впроваджувати найкращі підходи та уникати помилок, що були виявлені в інших країнах присутності групи [82].

Оцінка ефективності роботи служби внутрішнього аудиту є не разовим заходом, а безперервним процесом вдосконалення, що інтегрований у всі елементи діяльності аудиторської функції. Систематичне застосування програм

забезпечення якості, регулярний моніторинг ключових показників ефективності, проведення обов'язкових зовнішніх оцінок кожні п'ять років та використання результатів цих оцінок для реальних змін створюють основу для постійного підвищення професійного рівня служби внутрішнього аудиту. Досвід провідних українських банків, включаючи АТ "Креді Агріколь Банк", демонструє, що інвестиції у якість внутрішнього аудиту окупаються через підвищення ефективності управління ризиками, вдосконалення операційних процесів та зміцнення довіри регуляторів і зовнішніх зацікавлених сторін до надійності банківської установи.

#### **2.4. Аналіз виявлених порушень та заходи щодо їх усунення**

Результати аудиторських перевірок банківських установ матеріалізуються через виявлення порушень, недоліків та відхилень від встановлених норм, процедур та найкращих практик, що вимагає системного підходу до їхнього аналізу та розробки ефективних заходів для усунення. Класифікація виявлених порушень за рівнем критичності є фундаментальним елементом методології внутрішнього аудиту, оскільки вона дозволяє правильно розставити пріоритети при розподілі обмежених ресурсів банку для вирішення проблем та забезпечує концентрацію уваги вищого керівництва на найбільш значущих ризиках.

Розробка рекомендацій щодо усунення виявлених порушень з метою зниження ризиків та покращення системи внутрішнього контролю за операціями Банку, та здійснення контролю за їх виконанням є ключовою функцією служби внутрішнього аудиту, що визначає її реальну цінність для організації. Для АТ "Креді Агріколь Банк", що працює в умовах посиленого регуляторного нагляду та дотримується високих корпоративних стандартів материнської компанії, ефективна система роботи з виявленими порушеннями є запорукою підтримання репутації надійної та добре керованої фінансової установи.

Критичні порушення представляють найвищий рівень загрози для банку та характеризуються потенційною можливістю спричинити значні фінансові втрати, втрату ліцензії на здійснення банківської діяльності або кримінальну відповідальність керівництва. До цієї категорії належать випадки шахрайства з боку працівників або керівництва банку, систематичне порушення нормативів достатності капіталу або ліквідності, встановлених Національним банком України, відсутність або критична неефективність процедур ідентифікації клієнтів та моніторингу операцій для протидії легалізації доходів отриманих злочинним шляхом [83].

Таблиця 2.9

## Класифікація порушень за рівнем критичності

| <i>Рівень</i> | <i>Фінансовий вплив</i> | <i>Термін усунення</i> | <i>Звітування</i>               | <i>Приклади</i>                                                  |
|---------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Критичний     | Понад 1% капіталу       | До 30 днів             | Негайно: рада, правління, НБУ   | Шахрайство, порушення нормативів НБУ, відсутність фінмоніторингу |
| Високий       | 0,1-1% капіталу         | До 60 днів             | Аудиторський комітет, правління | Систематичні порушення кредитування, неадекватні резерви         |
| Середній      | До 0,1% капіталу        | До 90 днів             | Правління, керівник підрозділу  | Несвочасне оновлення документів, затримки у звірках              |
| Низький       | Без впливу              | До 180 днів            | Керівник підрозділу             | Помилки в оформленні, затримки архівування                       |

Критичні порушення також включають навмисне перекручування даних фінансової звітності, що може ввести в оману акціонерів, регуляторів та інвесторів щодо реального фінансового стану банку. Терміни усунення критичних порушень зазвичай не перевищують тридцяти днів, а інформація про їх виявлення негайно доводиться до відома наглядової ради та може потребувати повідомлення Національного банку України [84].

Порушення високого рівня критичності характеризуються суттєвими недоліками в системі внутрішнього контролю, що створюють значні ризики для банку навіть за відсутності безпосередньої загрози його існуванню. Систематичне недотримання встановлених процедур кредитування, що

призводить до зростання частки проблемних кредитів у портфелі, неадекватність створених резервів під кредитні ризики порівняно з реальною якістю позичок, слабкий контроль доступу до інформаційних систем банку з ризиком несанкціонованого втручання належать до цієї категорії [85].

Високі порушення можуть потенційно спричинити фінансові втрати в розмірі від однієї десятої до одного відсотка капіталу банку, призвести до репутаційних втрат або санкцій з боку регуляторних органів. Правління банку та аудиторський комітет регулярно отримують інформацію про такі порушення, а терміни їх усунення зазвичай встановлюються до шістдесяти днів з обов'язковим моніторингом прогресу виконання [85].

Порушення середнього рівня відображають помірні недоліки в окремих контрольних процедурах або процесах, що не створюють безпосередньої загрози фінансовій стійкості банку, але можуть накопичуватися та призводити до більш серйозних проблем у майбутньому. Несвоєчасне оновлення документації клієнтів відповідно до вимог законодавства про фінансовий моніторинг, затримки у проведенні звірок між підрозділами банку, недоліки в документообігу, що не відповідають внутрішнім стандартам, періодичні помилки у класифікації активів або розрахунку окремих показників є типовими прикладами середніх порушень. Обмежений фінансовий вплив таких порушень зазвичай не перевищує однієї десятої відсотка капіталу банку, проте їхнє ігнорування може призвести до виникнення локальних операційних проблем [86].

Звітування про середні порушення надається правлінню банку та безпосередньому керівнику перевіреного підрозділу, а рекомендований термін усунення становить до дев'яноста днів.

Низький рівень критичності присвоюється технічним недолікам та відхиленням від формальних процедур, що не створюють значущих ризиків для діяльності банку та мають переважно адміністративний характер. Незначні помилки в оформленні внутрішніх документів, відсутність окремих підписів або штампів на документах за наявності інших необхідних реквізитів, затримки в

архівуванні завершених справ, невідповідності у веденні реєстрів, що не впливають на суть відображеної інформації, відносяться до низьких порушень [86].

Таблиця 2.10

### Основні причини порушень та заходи усунення

| <i>Причина</i>             | <i>Індикатори</i>                             | <i>Рекомендовані заходи</i>                      |
|----------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Недостатня кваліфікація    | Повторювані помилки, низькі результати тестів | Цільове навчання, сертифікація, наставництво     |
| Недоліки дизайну контролів | Систематичне ігнорування процедур             | Перепроєктування процедур, спрощення процесів    |
| Відсутність автоматизації  | Високий обсяг ручної роботи, помилки          | Впровадження автоматичних контролів, роботизація |
| Неналежна організація      | Нечіткий розподіл обов'язків                  | Оновлення інструкцій, регулярна супервізія       |
| Брак ресурсів              | Перевантаження працівників                    | Збільшення штату, оптимізація процесів           |
| Низька культура комплаєнсу | Порушення як норма, відсутність наслідків     | Тренінги з етики, дисциплінарні заходи           |
| Технологічні обмеження     | Часті технічні збої                           | Модернізація ІТ-систем, покращення інтеграції    |

Мінімальний вплив на операції банку та відсутність фінансових наслідків дозволяє встановлювати тривалі терміни усунення таких недоліків до ста вісімдесяти днів. Інформування про низькі порушення зазвичай обмежується безпосереднім керівником перевіреного підрозділу без необхідності доведення до правління або наглядової ради.

Недоліки в плані контрольних процедур, коли встановлені правила не відповідають реальним бізнес-процесам або є надто складними для практичного виконання, призводять до їх ігнорування або формального дотримання без реального контрольного ефекту. Відсутність автоматизації рутинних операцій та покладання на ручний контроль збільшує ймовірність людських помилок та створює передумови для виникнення порушень [87].

Неналежна організація роботи підрозділу, включаючи нечіткий розподіл обов'язків між працівниками, відсутність або застарілість посадових інструкцій, недостатній нагляд з боку безпосередніх керівників за роботою підлеглих, є системною причиною багатьох операційних порушень. Брак ресурсів, коли підрозділ має недостатню чисельність працівників для якісного виконання

покладених функцій, призводить до того, що співробітники змушені пропускати окремі контрольні процедури заради дотримання термінів обслуговування клієнтів [87].

Низька культура комплаєнсу та недостатнє усвідомлення працівниками важливості дотримання процедур та політик створює середовище, де порушення правил сприймається як прийнятна практика для досягнення короткострокових цілей. Недоліки в системі мотивації персоналу, коли показники ефективності працівників не враховують якість виконання контрольних процедур, а концентруються виключно на обсягових показниках, стимулюють ігнорування контролів заради досягнення планових цифр [81].

Технологічні обмеження існуючих інформаційних систем банку можуть бути джерелом порушень, коли системи не підтримують належної функціональності для автоматичного контролю або коли інтеграція між різними системами працює некоректно. Зміни в регуляторному середовищі, коли вводяться нові вимоги законодавства або нормативних актів Національного банку України, часто призводять до тимчасового періоду невідповідності, поки банк не встигає адаптувати свої процедури до нових правил. Навмисні дії працівників, що порушують встановлені процедури для особистої вигоди або з інших неналежних мотивів, хоча й є відносно рідкісними, становлять найбільшу загрозу та потребують не лише організаційних, але й дисциплінарних або правових заходів реагування. Зовнішні фактори, такі як кібератаки, дії шахраїв, що видають себе за клієнтів, або технічні збої у системах постачальників послуг, також можуть призводити до порушень навіть за наявності належних внутрішніх контролів [86].

Формулювання рекомендацій служби внутрішнього аудиту щодо усунення виявлених порушень вимагає балансу між конкретністю пропозицій та залишенням менеджменту свободи у виборі оптимальних способів реалізації змін. Рекомендації повинні бути конкретними та практично здійсненними, вказувати на чіткі дії, що мають бути вжиті, уникати загальних фраз на кшталт

необхідності посилити контроль без пояснення конкретних механізмів такого посилення.

Кожна рекомендація має бути безпосередньо пов'язана з виявленим порушенням або недоліком та спрямована на усунення його корінних причин, а не лише симптомів проблеми. Рекомендації повинні бути економічно виправданими, коли очікувані вигоди від їх впровадження перевищують витрати на реалізацію, що особливо важливо для рекомендацій, які потребують значних інвестицій у технології або збільшення персоналу [87].

Таблиця 2.11

## Структура плану заходів з усунення порушень

| <i>Елемент</i>     | <i>Вимоги до змісту</i>            | <i>Приклад</i>                                                                                                               |
|--------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виявлене порушення | Точна цитата з аудиторського звіту | "У 15 з 30 кредитних справ відсутні актуалізовані фінзвіти юридичних осіб-позичальників"                                     |
| Рівень критичності | Згідно з класифікацією СВА         | Високий                                                                                                                      |
| Причина виникнення | Чесна оцінка факторів              | Висока робоче навантаження; відсутність автонагадувань                                                                       |
| Конкретні заходи   | Детальні дії, що перевіряються     | 1. Розробити автонагадування в CRM (до 15.06) 2. Навчання інспекторів (до 20.06) 3. Щотижнева перевірка керівником (з 01.07) |
| Відповідальний     | ПІБ та посада                      | Іваненко П.І., начальник кредитного відділу                                                                                  |
| Термін виконання   | Конкретна дата                     | 01.07.2025                                                                                                                   |
| Докази виконання   | Підтверджуючі матеріали            | Протокол навчання, скриншот CRM, перевірені справи                                                                           |

Відповідь об'єкта аудиту на аудиторський звіт оформлюється у вигляді плану заходів щодо усунення виявлених порушень та впровадження рекомендацій, який готує керівник перевіреного підрозділу у визначені терміни після отримання фінального аудиторського звіту. План заходів має табличну форму та містить перелік кожного виявленого порушення або рекомендації, конкретні дії, які буде вжито для його усунення, відповідальних виконавців із зазначенням посади та прізвища, чіткі терміни завершення кожного заходу. СВА відповідає за оцінку вжитих заходів з усунення порушень, виявлених в процесі аудиторської перевірки, що робить якість та повноту плану заходів предметом подальшого аудиторського моніторингу. Деталізація заходів повинна бути

достатньою для того, щоб служба внутрішнього аудиту могла перевірити факт їх виконання та оцінити ефективність впроваджених змін [88].

Узгодження плану заходів між об'єктом аудиту та службою внутрішнього аудиту є важливим етапом, що забезпечує реалістичність запропонованих термінів та заходів [89]. Керівник служби внутрішнього аудиту може не погодитися з запропонованими заходами, якщо вони не усувають корінні причини проблеми, або з термінами виконання, якщо вони є необґрунтовано тривалими для критичних порушень. Конструктивний діалог між аудиторами та менеджментом підрозділу на цьому етапі дозволяє досягти балансу між ідеальними рішеннями та практичними можливостями організації. Затвердження плану заходів здійснюється правлінням банку для критичних та високих порушень, що підкреслює відповідальність вищого керівництва за забезпечення усунення значних недоліків у системі внутрішнього контролю [84].

Моніторинг виконання рекомендацій внутрішнього аудиту здійснюється спеціально призначеними працівниками служби або групою моніторингу у складі служби внутрішнього аудиту на постійній основі. Електронна база даних рекомендацій містить інформацію про кожен виданий рекомендацію з початку діяльності служби внутрішнього аудиту або за останні кілька років, що дозволяє відстежувати історію роботи з порушеннями та виявляти системні проблеми. База даних включає статус кожної рекомендації: не розпочато виконання, у процесі виконання, виконано та очікує перевірки, перевірено та закрито, прострочено. Періодично, зазвичай щомісячно для критичних рекомендацій та щоквартально для інших рівнів, служба внутрішнього аудиту надсилає запити підрозділам про прогрес впровадження та вимагає надання доказів виконання заходів [84].

Докази виконання рекомендацій можуть включати копії оновлених внутрішніх документів, процедур або політик, скриншоти змін у інформаційних системах, звіти про проведене навчання працівників, результати контрольних перевірок виправлених помилок.

Служба внутрішнього аудиту не може покладатися виключно на заяви менеджменту про виконання рекомендацій, а повинна отримати об'єктивні докази, що підтверджують реальність впроваджених змін [81]. Для найбільш критичних рекомендацій може проводитися повторна виїзна перевірка, коли аудитори безпосередньо тестують нові або удосконалені контрольні процедури та оцінюють їхню операційну ефективність. Таке тестування виявляє ситуації, коли формально рекомендація виконана через оновлення документів, але нові процедури не застосовуються працівниками у повсякденній діяльності або виконуються неправильно [85].

Звітування про стан виконання рекомендацій внутрішнього аудиту є обов'язковим елементом комунікації служби з аудиторським комітетом та наглядовою радою банку. Щоквартальний звіт містить статистику виконання рекомендацій у розрізі рівнів критичності, де особлива увага приділяється критичним та високим рекомендаціям, прострочені терміни виконання яких є сигналом про можливі системні проблеми в управлінні ризиками банку.

Аналіз тенденцій у виконанні рекомендацій дозволяє виявити підрозділи, які систематично ігнорують аудиторські рекомендації або затримують їх впровадження, що може свідчити про недостатню увагу керівників цих підрозділів до питань внутрішнього контролю. Наглядова рада може вимагати пояснень від керівників підрозділів щодо причин затримок у виконанні критичних рекомендацій та застосовувати дисциплінарні заходи у разі систематичного невиконання. [85].

Прострочені рекомендації, особливо критичного та високого рівнів, підлягають ескалації на вищий рівень управління для забезпечення їх виконання. Якщо керівник підрозділу не забезпечує виконання критичної рекомендації у встановлений термін, служба внутрішнього аудиту інформує про це правління банку з проханням втрутитися та забезпечити виділення необхідних ресурсів або зміну пріоритетів роботи підрозділу. У випадках системного ігнорування рекомендацій питання може виноситися на розгляд наглядової ради з пропозиціями щодо зміни керівництва проблемного підрозділу або реорганізації

його діяльності. Для АТ "Креді Агріколь Банк" як частини міжнародної групи інформація про прострочені критичні рекомендації може також доводитися до відома корпоративного департаменту внутрішнього аудиту материнської компанії [61; 75].

Таблиця 2.12

## Ключові показники ефективності моніторингу рекомендацій

| <i>Показник</i>                         | <i>Формула</i>                                                       | <i>Цільове значення</i>            | <i>Періодичність</i> |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Виконання критичних рекомендацій вчасно | $(\text{Виконані вчасно} / \text{Всього критичних}) \times 100\%$    | $\geq 95\%$                        | Щомісячно            |
| Виконання всіх рекомендацій вчасно      | $(\text{Виконані вчасно} / \text{Всього рекомендацій}) \times 100\%$ | $\geq 85\%$                        | Щоквартально         |
| Прострочені рекомендації                | Кількість прострочених понад 30 днів                                 | $\leq 5\%$ від загальної кількості | Щомісячно            |
| Середній час усунення критичних         | Сума днів / Кількість критичних                                      | $\leq 30$ днів                     | Щоквартально         |
| Середній час усунення високих           | Сума днів / Кількість високих                                        | $\leq 60$ днів                     | Щоквартально         |
| Повторювані порушення                   | $(\text{Повторні} / \text{Всі перевірки об'єкта}) \times 100\%$      | $\leq 10\%$                        | Щорічно              |

Закриття виконаних рекомендацій у базі даних здійснюється лише після підтвердження службою внутрішнього аудиту факту реального усунення порушення та ефективності впроваджених заходів. Після виконання коригувальних дій керівник відповідного підрозділу звітує про це головному аудитору. Головний аудитор після проведення аудиту має забезпечити перевірку виконання коригувальних/попереджувальних дій та оцінювання їх ефективності. Процедура закриття рекомендації включає перегляд наданих підрозділом доказів виконання, проведення вибіркового тестування нових контролів, отримання підтвердження від об'єкта аудиту про завершення всіх заходів. Рекомендація вважається закритою лише після затвердження керівником служби внутрішнього аудиту або уповноваженим заступником, що підтверджується відповідним записом у базі даних із зазначенням дати закриття [90].

Повторне виявлення аналогічних порушень при наступних перевірках того самого об'єкта є негативним сигналом про неефективність впроваджених заходів або про недостатню увагу керівництва підрозділу до підтримання належного рівня контролю. Аналіз повторюваних порушень допомагає службі внутрішнього аудиту виявити більш глибокі організаційні або культурні проблеми, що не були вирішені попередніми рекомендаціями [89]. Якщо рекомендація була формально виконана, але аналогічне порушення виникло знову, це може свідчити про те, що запропоновані заходи усували лише симптоми, а не корінні причини проблеми. У таких випадках служба внутрішнього аудиту повинна переглянути свій підхід та запропонувати альтернативні, більш фундаментальні рішення [91].

Статистика виявлених порушень та їх усунення є цінним джерелом інформації для аналізу ефективності системи внутрішнього контролю банку в динаміці. Зменшення кількості критичних та високих порушень, що виявляються при повторних перевірках тих самих об'єктів, свідчить про поліпшення контрольованого середовища та ефективність рекомендацій внутрішнього аудиту. Зростання частки низьких порушень порівняно з критичними та високими може вказувати на загальне підвищення зрілості системи управління ризиками банку. Аналіз типових порушень у розрізі підрозділів дозволяє виявити сфери діяльності банку, де існують системні проблеми, що потребують комплексних організаційних змін, а не лише точкового усунення окремих недоліків [91].

Взаємодія з правлінням банку щодо усунення виявлених порушень будується на принципах конструктивного партнерства при збереженні незалежності служби внутрішнього аудиту. Правління несе відповідальність за створення та підтримання ефективної системи внутрішнього контролю, тому воно зацікавлене в отриманні об'єктивної інформації про виявлені недоліки та практичних рекомендацій щодо їх усунення. Служба внутрішнього аудиту регулярно представляє правлінню узагальнену інформацію про найбільш значущі порушення, тенденції в динаміці порушень, проблемні сфери діяльності банку. Правління може ініціювати позапланові аудиторські перевірки у разі

отримання інформації про потенційні серйозні порушення з інших джерел або вимагати прискореного впровадження критичних рекомендацій через виділення додаткових ресурсів [73].

Роль керівників підрозділів у процесі усунення порушень є визначальною, оскільки саме вони відповідають за впровадження рекомендацій та забезпечення належного функціонування контрольних процедур у своїх сферах відповідальності. Ефективні керівники сприймають аудиторські рекомендації як можливість для вдосконалення роботи свого підрозділу, а не як критику їхньої управлінської діяльності. Відкрита комунікація між керівниками підрозділів та службою внутрішнього аудиту під час перевірки та при обговоренні рекомендацій сприяє формулюванню реалістичних та практично здійсненних заходів. Включення показників своєчасного виконання аудиторських рекомендацій до системи оцінки ефективності керівників підрозділів є дієвим механізмом підвищення уваги до цього питання [85].

Документування процесу моніторингу виконання рекомендацій забезпечує прозорість та підзвітність усіх залучених сторін. Кожен запит служби внутрішнього аудиту про стан виконання рекомендацій та відповіді підрозділів зберігаються в електронному вигляді та прив'язуються до відповідної рекомендації в базі даних [76].

Протоколи зустрічей між аудиторами та менеджментом підрозділів щодо обговорення прогресу виконання фіксують досягнуті домовленості та зобов'язання сторін. Звіти про перевірку виконання рекомендацій, що готуються після завершення моніторингу, містять висновки про ефективність впроваджених заходів та рекомендації щодо подальших дій у разі виявлення недостатньої ефективності. Належне документування створює доказову базу для інформування наглядової ради та регуляторних органів про роботу банку з усунення виявлених недоліків [92].

Культура безперервного вдосконалення в банківській організації формується значною мірою через ефективну роботу з аудиторськими рекомендаціями. Коли працівники бачать, що виявлені аудиторами недоліки

систематично усуваються, а впроваджені зміни реально покращують робочі процеси та зменшують ризики, це створює позитивне сприйняття функції внутрішнього аудиту [86].

Публічне визнання керівництвом банку підрозділів, які демонструють високі показники виконання рекомендацій та проактивний підхід до усунення недоліків, стимулює інші підрозділи до аналогічної поведінки. Регулярне інформування всього персоналу банку через внутрішні комунікаційні канали про результати аудиторських перевірок та вжиті заходи підвищує загальну обізнаність про важливість дотримання процедур та контролів [92].

Досвід провідних українських банків, включаючи АТ "Креді Агріколь Банк", демонструє, що найбільш ефективні системи роботи з порушеннями характеризуються кількома ключовими елементами. По-перше, це чітка класифікація порушень за рівнями критичності з прозорими критеріями віднесення до кожного рівня, що забезпечує послідовність оцінок різних аудиторів. По-друге, це автоматизована система відстеження рекомендацій, що мінімізує ризик втрати інформації та забезпечує своєчасне нагадування про терміни виконання. По-третє, це залученість вищого керівництва, коли наглядова рада та правління регулярно розглядають інформацію про стан виконання рекомендацій та демонструють нульову толерантність до систематичного невиконання. По-четверте, це культура конструктивного діалогу між аудиторами та менеджментом, коли обидві сторони спрямовані на пошук практичних рішень проблем, а не на взаємні звинувачення [78].

Прозорість у комунікації результатів аудиторських перевірок та прогресу усунення порушень має бути збалансованою з вимогами конфіденційності та захисту репутації банку. Всередині організації інформація про виявлені порушення має бути доступною всім рівням керівництва, що несуть відповідальність за відповідні сфери діяльності. Надмірна секретність результатів аудиту може призвести до того, що цінні уроки з виявлених проблем не будуть використані іншими підрозділами для попередження аналогічних ситуацій. Водночас публічне розголошення деталей внутрішніх порушень може

завдати репутаційної шкоди банку та підірвати довіру клієнтів, тому зовнішня комунікація обмежується узагальненою інформацією про функціонування системи внутрішнього контролю без деталізації конкретних випадків [91].

Юридичні наслідки виявлених порушень можуть виникати у випадках, коли недоліки мають кримінальний характер або призводять до порушення прав клієнтів чи контрагентів банку. Служба внутрішнього аудиту не має повноважень здійснювати розслідування можливих злочинів, але повинна негайно інформувати правління та наглядову раду про виявлення фактів, що можуть мати ознаки шахрайства або інших протиправних дій. Правління приймає рішення про залучення служби безпеки банку, зовнішніх судових експертів або правоохоронних органів для детального розслідування. Документація, зібрана службою внутрішнього аудиту під час перевірки, може використовуватися як докази у внутрішніх дисциплінарних процедурах або зовнішніх судових процесах, що вимагає особливої ретельності у документуванні фактів та збереженні доказової бази [87; 89].

Система роботи з виявленими порушеннями та їх усуненням є критично важливим елементом функціонування служби внутрішнього аудиту, що визначає її реальну цінність для банківської організації. Ефективна класифікація порушень за рівнями критичності, ретельний аналіз корінних причин їх виникнення, формулювання конкретних та практично здійснених рекомендацій, систематичний моніторинг впровадження заходів створюють цикл безперервного вдосконалення системи внутрішнього контролю банку [88].

Досвід АТ "Креді Агріколь Банк" та інших провідних банків України демонструє, що інвестиції у побудову професійної системи управління аудиторськими рекомендаціями, включаючи автоматизовані інструменти відстеження та культуру відповідальності на всіх рівнях організації, окупаються через зменшення операційних втрат, попередження регуляторних санкцій та загальне підвищення якості управління ризиками. У сучасному банківському середовищі, що характеризується зростанням складності операцій, посиленням регуляторних вимог та появою нових технологічних ризиків, здатність банку

швидко та ефективно реагувати на виявлені внутрішнім аудитом недоліки стає конкурентною перевагою та фактором довгострокової стійкості фінансової установи.

## **Висновки до Розділу 2**

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз організації та функціонування системи внутрішнього аудиту на прикладі АТ "Креді Агріколь Банк". Дослідження дозволило сформулювати наступні ключові висновки.

Організаційна структура служби внутрішнього аудиту в сучасних українських банках будується на принципі функціональної та організаційної незалежності від виконавчого менеджменту. Служба підпорядковується безпосередньо наглядовій раді через аудиторський комітет, що забезпечує об'єктивність аудиторських висновків та унеможливлює тиск з боку керівництва на результати перевірок. Аналіз показав, що типова структура служби внутрішнього аудиту системно важливого банку включає спеціалізовані відділи фінансового, операційного аудиту, аудиту інформаційних технологій, комплаєнс-аудиту та аудиту філіальної мережі, що забезпечує професійне охоплення всіх напрямків діяльності установи.

Чисельність служби внутрішнього аудиту залежить від масштабу та складності діяльності банку. У великих системно важливих банках вона може сягати кількох десятків фахівців. Регуляторні вимоги НБУ встановлюють чіткі кваліфікаційні стандарти для працівників служби: керівник повинен мати вищу освіту та не менше п'яти років досвіду у сфері аудиту, з яких щонайменше три роки – в банківській системі. Бюджет та штатний розпис служби затверджуються наглядовою радою, що гарантує фінансову незалежність аудиторської функції від виконавчого органу банку.

Методика проведення внутрішніх аудиторських перевірок у банках ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, що передбачає концентрацію

обмежених аудиторських ресурсів на найбільш ризикових сферах діяльності. Річний план аудиторських перевірок формується на основі комплексної оцінки ризиків, при якій кожен об'єкт потенційного аудиту оцінюється за ймовірністю виникнення ризику та рівнем його впливу на досягнення цілей банку. Результати дослідження показали, що сучасна методика суттєво відрізняється від традиційних ревізій, зосереджуючись не стільки на виявленні порушень у вже здійснених операціях, скільки на оцінці ефективності систем управління для попередження майбутніх ризиків.

Процес аудиторської перевірки включає кілька послідовних етапів: підготовчий етап з розробкою програми аудиту, етап польових робіт з застосуванням різноманітних методів збору доказів, етап підготовки аудиторського звіту та моніторинг виконання рекомендацій. Особлива увага приділяється тестуванню контрольних процедур, що дозволяє оцінити їхню ефективність у попередженні або виявленні ризиків. Аналітичні процедури та використання спеціалізованого програмного забезпечення для обробки великих обсягів даних значно підвищують ефективність виявлення аномалій та відхилень від нормативів.

Ключові показники ефективності служби включають відсоток виконання річного плану перевірок (цільове значення не менше 90%), своєчасність завершення аудитів, показник виконання критичних рекомендацій об'єктами перевірки. Особливо важливим індикатором є повнота охоплення аудиторського всесвіту, коли кожен значимий об'єкт перевіряється хоча б один раз протягом трирічного циклу. Якісні критерії оцінки охоплюють незалежність, об'єктивність, професійну компетентність аудиторів та якість аудиторських звітів.

Аналіз виявлених порушень та заходів щодо їх усунення показав необхідність чіткої класифікації недоліків за рівнями критичності. Критичні порушення, що потенційно можуть спричинити значні фінансові втрати або втрату ліцензії, підлягають усуненню протягом тридцяти днів з негайним інформуванням наглядової ради та НБУ. Високі порушення усуваються

протягом шістдесяти днів, середні – дев'яноста днів, низькі – ста вісімдесяти днів. Така градація забезпечує концентрацію ресурсів банку на найбільш значущих ризиках.

Дослідження виявило типові причини виникнення порушень: недостатня кваліфікація працівників, недоліки в дизайні контрольних процедур, відсутність автоматизації, неналежна організація роботи підрозділів, брак ресурсів, низька культура комплаєнсу та технологічні обмеження. Ефективні рекомендації служби внутрішнього аудиту повинні бути спрямовані на усунення корінних причин проблем, а не лише їхніх симптомів, бути конкретними, практично здійсненними та економічно виправданими.

Досвід АТ "Креді Агріколь Банк" демонструє, що банки міжнародних груп мають додаткову перевагу через можливість використання корпоративних стандартів материнської компанії, обмін досвідом з аудитором інших банків групи та доступ до міжнародних найкращих практик. Водночас це створює додаткові вимоги до гармонізації локальних практик аудиту з груповими стандартами при одночасному дотриманні вітчизняних регуляторних вимог.

Загалом проведений аналіз підтверджує, що ефективно організована та професійно функціонуюча служба внутрішнього аудиту є невід'ємною складовою забезпечення фінансової стійкості банку, підтримання довіри регуляторів, акціонерів та клієнтів. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього аудиту включають посилення використання аналітики даних, автоматизацію рутинних процедур, впровадження безперервного аудиту та розширення сфери перевірок на нові типи ризиків, зокрема кіберризика та ESG-фактори.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

#### 3.1. Інформаційне забезпечення внутрішнього аудиту в банківській діяльності

Сучасні технології помітно змінили роботу внутрішніх аудиторів у банках. Раніше перевірки проводили періодично і охоплювали лише частину операцій, а зараз аудитори можуть стежити за процесами майже в режимі реального часу. Це робить контроль точнішим і оперативнішим, але водночас вимагає від спеціалістів глибших технічних знань і нових навичок. Нацбанк також підтримує цей рух уперед - оновлює стандарти та створює умови для ширшого використання цифрових інструментів у банківській сфері.

Правову основу для роботи служб внутрішнього аудиту закладено в статті 45 Закону України "Про банки і банківську діяльність". Закон визначає внутрішній аудит як незалежну діяльність, яка має надавати керівництву об'єктивну інформацію про стан справ у банку та консультувати з питань удосконалення процесів. Детальніше принципи та методи проведення перевірок описані в Положенні про організацію внутрішнього аудиту в банках, затвердженому постановою Правління НБУ від 10 травня 2016 року № 311. Це Положення регулярно оновлюється з урахуванням міжнародних стандартів, розроблених Інститутом внутрішніх аудиторів [69].

Особливу увагу НБУ приділяє питанням кібербезпеки та цифрової стійкості банків. У лютому 2025 року постановою № 24 внесено зміни до Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі. Оновлені норми зобов'язують банки повідомляти регулятора про значні кіберінциденти через портал Центру кіберзахисту. Це означає, що внутрішні аудитори мають ретельніше перевіряти системи захисту інформації та готовність банку протидіяти кібератакам [93].

У 2025 році Національний банк відновив проведення стрес-тестів для оцінки стійкості банків. До перевірки включили 21 системно важливий банк, на які припадає понад 90% активів усього сектору. Масштабність оцінювання та складні макроекономічні сценарії підвищують вимоги до внутрішнього аудиту, особливо до якості аналізу даних і прогнозування ризиків. Національний банк відновив проведення оцінки стійкості банків відповідно до затвердженої Методології. До оцінювання включено 21 системно важливу банківську установу, на які сукупно припадає понад 90 відсотків активів банківського сектору. Масштабність оцінювання та застосування комплексних макроекономічних сценаріїв підвищують вимоги до внутрішнього аудиту, зокрема щодо якості аналізу даних [94].

З 1 серпня 2026 року в Україні почне працювати відкритий банкінг — це важливий етап у цифровій трансформації фінансової сфери. За новими вимогами НБУ, банки мають надати безпечні та стандартизовані інтерфейси, через які сторонні сервіси зможуть отримувати інформацію про рахунки клієнтів і ініціювати платежі - але тільки за їхньою згодою. У таких умовах внутрішній аудит відіграє особливо важливу роль: він має стежити, щоб передавання даних через ці відкриті канали було безпечним, а сама інформація залишалася цілісною та конфіденційною. У нових умовах аудиторам потрібні технологічні навички. Треба розумітися на аналізі даних, захисті інформації, принципах роботи штучного інтелекту та автоматизації процесів [95].

Базові вміння програмувати поступово стають необхідністю. Знання мови Python допомагає автоматизувати рутинні операції, писати програми для обробки великих масивів даних. Мова запитів SQL потрібна для роботи з базами даних банку - щоб формувати вибірки, перевіряти повноту й точність інформації в різних системах [96].

Важливо вміти застосовувати статистичні методи, знаходити аномалії в даних, будувати прогнози. Фахівці з такими навичками дуже цінуються -- вони належать до найбільш затребуваних і високооплачуваних спеціалістів у фінансовому секторі. Проте технічні навички мають доповнювати, а не

замінювати традиційні вміння. Розуміння бізнес-процесів банку, критичне мислення, здатність приймати зважені рішення та спілкуватися з людьми -- це основа роботи аудитора, яку технології не замінять[86].

Таблиця 3.1.

## Ключові компетенції сучасного аудитора

| <i>Тип компетенцій</i> | <i>Приклади</i>                                       | <i>Значення</i>                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технічні               | Python, SQL, аналіз даних, AI, кібербезпека           | Дозволяють працювати з великими даними, автоматизувати процеси та контролювати цифрові ризики |
| Аналітичні             | Статистичні методи, виявлення аномалій, прогнозування | Підвищують якість оцінки ризиків та прийняття рішень                                          |
| Соціальні              | Комунікація, командна робота, лідерство               | Забезпечують ефективну взаємодію з персоналом і керівництвом                                  |
| Етичні                 | Незалежність, дотримання етичних стандартів           | Підтримка довіри до аудиторського процесу, коректність висновків                              |

Не дивлячись на автоматизацію процесів, основа роботи внутрішнього аудитора - це аналітичні навички й критичне мислення. Даних у банках стає все більше, тому аудитору треба вміти працювати з великими масивами інформації й використовувати аналітичні інструменти для пошуку ризиків. Критичне мислення особливо потрібне, коли автоматизовані системи видають щось суперечливе або незрозуміле - тоді треба розібратися в деталях і прийняти зважене рішення [97].

Результати перевірок треба доносити до різних рівнів керівництва, а саме від начальників відділів до топ-менеджерів і наглядової ради. При цьому одну й ту саму інформацію потрібно подавати по-різному: фахівцям - технічні деталі, керівникам - загальну картину, власникам - фінансові наслідки. Якщо аудитор не може чітко сформулювати висновки, навіть найретельніша перевірка не матиме практичної цінності [97].

Також важливо вміти слухати та ставити правильні питання. Під час розмов із працівниками треба створити атмосферу, в якій люди почуваються вільно й можуть відкрито говорити про проблеми. Часто саме такі бесіди дають інформацію, якої немає в жодних документах.

У роботі аудитора напружені моменти трапляються неминуче. Коли під час перевірки знаходять суттєві недоліки, керівники підрозділів часто сприймають це як закид на їхню адресу і можуть реагувати емоційно. Тому аудитор повинен уміти спокійно й коректно відстоювати свою позицію, залишаючись професійним і зосередженим на пошуку конструктивного вирішення ситуації.

У найближчі роки роль критичного мислення та вміння бачити ситуацію в комплексі тільки посилюватиметься. Аудиторам усе частіше доведеться швидко опановувати нові інструменти, адаптуватися до змін і працювати під підвищеним навантаженням. Гнучкість, витривалість, лідерські навички та здатність ефективно взаємодіяти з колегами поступово стають невід'ємною частиною професійних вимог. Постійне навчання перетворюється на необхідність, адже технології та підходи в аудиті змінюються дуже швидко [88, 92].

Водночас етичні стандарти та незалежність залишаються фундаментом роботи внутрішнього аудитора, навіть за активного впровадження автоматизованих рішень саме дотримання високих етичних норм підтримує довіру до результатів аудиту. У цифрову епоху до традиційних етичних вимог додаються нові - пов'язані з використанням штучного інтелекту. Аудиторам важливо розуміти, чи можуть алгоритми бути упередженими, наскільки прозорими є їхні рішення та чи не створюють вони додаткових ризиків.

На українському ринку вже працюють компанії, що допомагають банкам упроваджувати цифрові інструменти. Зокрема, Innora, партнер UiPath в Україні, реалізує рішення, які автоматизують рутинні процеси у фінансовому секторі. Їхня система RaccoonDoc використовує штучний інтелект для розпізнавання й обробки документів, що дозволяє значно прискорити аудиторські процедури та зменшити обсяг ручної роботи [98].

Практичні результати підтверджують ефективність таких інструментів. Впровадження програмних роботів у банках демонструє суттєве прискорення обробки заявок і зменшення часу на виконання рутинних операцій. Це показує, що інвестиції в цифровізацію приносять реальний економічний ефект і створюють основу для подальшого впровадження автоматизації у внутрішньому аудиті.

Таблиця 3.2

### Переваги цифровізації внутрішнього аудиту на прикладі банків

| <i>Показник</i>             | <i>До впровадження автоматизації</i> | <i>Після впровадження RPA / AI</i>                              | <i>Ефект</i>                                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Кількість оброблених заявок | Обмежена через ручну обробку         | Значно збільшена завдяки автоматизації                          | Прискорення обробки, економія часу                                |
| Час обробки однієї заявки   | Повільний, ручний                    | Суттєво скорочено                                               | Підвищення ефективності роботи аудиторів                          |
| Рівень помилок              | Вищий через ручну обробку            | Знижений завдяки автоматизації                                  | Зменшення ризиків, економія коштів                                |
| Додаткові ефекти            | -                                    | Можливість аналізу великих масивів даних, контроль кібербезпеки | Поліпшення якості аудиту, підвищення конкурентоспроможності банку |

Отже, інформаційне забезпечення внутрішнього аудиту в банках переживає період суттєвих змін. Регуляторне середовище також активно розвивається — оновлюються вимоги до кіберзахисту, операційної стійкості, використання нових технологій. Водночас успіх цифрової трансформації залежить не лише від технологій. Важливими залишаються готовність аудиторів адаптуватися, опановувати нові інструменти, зберігати професійний скептицизм, дотримуватися етичних стандартів і критично оцінювати дані. Саме баланс між технологічними можливостями та людським фактором визначатиме ефективність внутрішнього аудиту в найближчі роки.

### 3.2. Проблеми функціонування внутрішнього аудиту в банківському секторі та шляхи їх вирішення

Останні п'ять років внутрішній аудит в українських банках переживає період інтенсивних змін. З одного боку, банки активно впроваджують нові технології, такі як: автоматизацію, аналітику даних, елементи штучного інтелекту. З іншого, Національний банк суттєво посилив вимоги до контролю та управління ризиками. Здавалося б, технології мають полегшити роботу аудиторів, але практика показує інше. Процес цифровізації супроводжується низкою серйозних проблем: технологічних, організаційних, фінансових і кадрових, які потребують системного вирішення.

Таблиця 3.3.

## Основні проблеми внутрішнього аудиту в українських банках

| <i>Проблема</i>                         | <i>Причини</i>                                                                                               | <i>Наслідки</i>                                                                       |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Нестача кваліфікованих фахівців         | Недостатня підготовка в університетах, конкуренція з ІТ-сектором, високі зарплати у аналітичних спеціалістів | Аудитори витрачають 60–75% часу на ручні операції, знижена ефективність аудиту        |
| Роз'єднаність даних                     | Відсутність єдиної інформаційної структури, різні формати та стандарти                                       | Ручне зведення даних до 40% робочого часу, спотворення показників                     |
| Низька якість даних                     | Неповні записи (15–30%), несумісність форматів, відсутність метаданих                                        | Помилкові висновки, неточні вибірки, зниження якості аналізу                          |
| Надмірна кількість хибних спрацьовувань | Недосконале налаштування моделей AI, відсутність перенавчання                                                | Втома від сигналів, зниження пильності, перевантаження аудиторів                      |
| Кіберризики                             | Несанкціонований доступ, злом каналів, втручання в автоматизовані системи                                    | Загроза безпеці всієї банківської інфраструктури                                      |
| Організаційний опір                     | Страх втратити роботу через автоматизацію, формальна культура взаємодії                                      | Затримки запуску систем безперервного аудиту, зменшення довіри до внутрішнього аудиту |

Найгострішою проблемою сьогодні залишається нестача кваліфікованих фахівців. Бракує спеціалістів, які впевнено працюють із сучасними аналітичними системами, великими обсягами даних, інструментами автоматизації та штучним інтелектом. Через це аудитори витрачають значну частину свого робочого часу на ручні операції, що знижує ефективність контролю. Додатково ситуацію

ускладнює висока плинність кадрів, зумовлена конкуренцією з ІТ-сектором за фахівців з аналітики та цифрових технологій [69].

Українська система освіти переважно готує аудиторів з бухгалтерським і фінансовим профілем, тоді як цифровізація банків вимагає знання Python, SQL та інструментів аналізу даних. Спеціалісти з аналітичними компетенціями є високооплачуваними, що перевищує можливості більшості банків, особливо невеликих. Практика показує, що недостатній рівень технологічних компетенцій персоналу ускладнює запуск систем безперервного аудиту.

Серйозна проблема для цифровізації - це коли дані розкидані по різних системах, а єдиної структури немає. Інформація про одну операцію може зберігатися у п'яти місцях, у п'яти форматах, і ніхто не подбав про те, щоб вони між собою узгоджувалися. Аудитори витрачають значний час на те, щоб вручну зводити ці дані до купи, замість того щоб займатися аналітикою [98].

Таблиця 3.4.

#### Основні напрями вирішення проблем

| <i>Напрямок</i>                | <i>Заходи</i>                                                                                                 | <i>Очікуваний ефект</i>                                                          |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Розвиток компетенцій персоналу | Програми навчання SQL, Python, аналітика даних, AI; поєднання теорії та практики                              | Зростання ефективності аудиторів, зменшення ручної роботи, кращий аналіз ризиків |
| Організаційна культура         | Формування культури відкритості, підтримка безпечного обміну інформацією, зміна сприйняття аудиту як партнера | Зменшення опору, підвищення довіри, легший запуск цифрових систем                |
| Якість та централізація даних  | Впровадження єдиної інформаційної структури, стандартизація форматів, створення метаданих                     | Зменшення помилок, підвищення точності аналізу та прогнозування                  |
| Управління цифровими ризиками  | Кіберзахист, контроль доступу, регулярні перевірки автоматизованих систем                                     | Захист аудиторських інструментів і даних, зменшення загроз інфраструктурі        |
| Оптимізація процесів           | Впровадження RPA та AI, поступове налаштування моделей                                                        | Скорочення часу обробки даних, зменшення хибних спрацьовувань                    |

Проблеми якості даних мають системний характер. Неповнота інформації виявляється у відсутності частини обов'язкових полів у записах, що робить вибірки неточними та спотворює ключові показники. Запізнення з оновленням даних через пакетну обробку створює проблеми з актуальністю. Несумісність

форматів проявляється в тому, що дати зберігаються по-різному, використовуються різні позначення валют, що вимагає ручних виправлень.

Банки, що запровадили системи автоматичного моніторингу операцій, часто стикаються з надмірною кількістю хибних сигналів. Спостерігається висока частка помилкових спрацьовувань. Аудитори змушені вручну перевіряти велику кількість інцидентів, що призводить до втоми від постійних сповіщень і знижує пильність.

Причини високої кількості помилкових спрацьовувань полягають у недостатньому налаштуванні моделей машинного навчання, які навчені на міжнародних даних і не враховують специфіку українського ринку. Відсутність регулярного перенавчання моделей є суттєвою проблемою, адже алгоритми потребують періодичного оновлення з урахуванням змін на ринку. Нестача компетенцій у персоналу проявляється в тому, що банки часто не мають фахівців, які одночасно розуміють банківські процеси, ризики та статистичне моделювання [97].

Цифрові інструменти у внутрішньому аудиті – це зручно, але й ризиковано, аудитори мають доступ до найчутливіших речей: результати перевірок, інформація про те, де в банку слабкі місця, якщо хтось зламає ці інструменти, постраждає вся інфраструктура. Основні загрози – це отримування доступу до заборонених документів, зламування віддаленого доступу, втручання в програми автоматизації або отримування журналу подій.

Компанія «Microsoft» регулярно пише у своїх звітах: фінансовий сектор атакують найчастіше, тому вимоги до захисту аудиторських систем тільки посилюються. За останні кілька років Національний банк суттєво підняв планку – нові вимоги до кіберзахисту, операційної стійкості, відкритого банкінгу, фінмоніторингу. Банки опинилися у складній ситуації: треба і новим правилам відповідати, і водночас захищати аудиторські інструменти так, щоб не відбулося витоку інформації [99].

Цифрова трансформація – це не просто технології й регуляторні вимоги, є висока залежність від того, як налаштована організація і яка в ній культура.

Люди опираються змінам, упровадження безперервного моніторингу в банках нерідко стикається не лише з технологічними, а й з організаційними бар'єрами. У професійній практиці трапляються випадки, коли опір окремих менеджерів щодо розширення доступу до операційних даних затримує запуск таких систем. Це свідчить про те, що ключовим фактором успішної цифрової трансформації є не лише наявність технологій, а й готовність персоналу до підвищеної прозорості процесів [91].

Таблиця 3.5.

## Ключові компетенції сучасного внутрішнього аудитора

| <i>Тип компетенцій</i>     | <i>Приклади</i>                                                    | <i>Значення</i>                                                                |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні               | Python, SQL, AI, аналітичні платформи, кібербезпека                | Можливість працювати з великими даними, автоматизувати рутинні операції        |
| Аналітичні                 | Статистика, прогнозування, виявлення аномалій                      | Підвищення точності оцінки ризиків, підтримка прийняття обґрунтованих рішень   |
| Традиційні аудиторські     | Розуміння банківських процесів, контроль за дотриманням нормативів | Забезпечує дотримання стандартів, критичний аналіз процесів                    |
| Соціальні та комунікаційні | Ефективна комунікація, командна робота, лідерство                  | Забезпечує взаємодію з персоналом та керівництвом, підвищує довіру             |
| Етичні                     | Незалежність, дотримання етичних стандартів                        | Підтримка довіри до аудиторського процесу, точність та достовірність висновків |

За опитуванням міжнародної консалтингової компанії, понад у третині європейських банків опір середнього менеджменту став основною причиною сповільнення цифровізації аудиту. У банках із формальною культурою взаємодії внутрішній аудит іноді сприймається не як партнер для поліпшення процесів, а як інструмент покарання, що зменшує довіру та створює психологічні бар'єри.

Виявлені проблеми не мають простих і швидких рішень, тому потрібен комплексний підхід, який охоплює різні аспекти діяльності банку – від навчання персоналу до перебудови технологічної інфраструктури. Водночас це вимагає суттєвих довгострокових інвестицій, які окупляться лише через кілька років. Розглянемо основні напрями роботи, які допоможуть українським банкам подолати бар'єри на шляху до ефективної цифровізації внутрішнього аудиту [88].

Найважливішим завданням зараз є розвиток компетенцій персоналу. Без кваліфікованих фахівців навіть найсучасніші технології не працюватимуть ефективно. Тому внутрішні програми навчання стають ключовим елементом цифрової трансформації. Досвід великих європейських банків показує, що комплексні програми дають реальні результати: за два роки кількість аудиторів із хорошими аналітичними навичками може зрости втричі. При цьому важливо не просто навчити користуватися новими інструментами, а допомогти співробітникам зрозуміти, як технології змінюють сам підхід до аудиту [81].

Програми перекваліфікації мають бути збалансованими – давати технологічні навички, не витісняючи при цьому традиційних аудиторських компетенцій. Аудитор має одночасно розумітися на банківських процесах, ризиках, нормативних вимогах і водночас уміти писати запити на SQL, працювати з аналітичними платформами, розуміти принципи роботи алгоритмів машинного навчання, таке поєднання досягається через структуровані програми навчання, які включають як теоретичні курси, так і практичні проєкти на реальних даних банку [91].

Однією з головних проблем для цифровізації аудиту є те, що дані розкидані по різних системах банку, а інформація про одну операцію може зберігатися в десятках програм у різних форматах, через що аудитор витрачає більшість часу на її зведення замість аналізу. Єдина аналітична платформа допомагає вирішити цю проблему, забезпечуючи зручний і уніфікований доступ до всієї необхідної інформації.

Такі платформи дозволяють швидко формувати вибірки для перевірок, проводити аналіз майже в режимі реального часу, будувати візуалізації для звітів. Автоматизація рутинних операцій – збору даних, формування стандартних документів, проведення звірок – вивільняє час для справді аналітичної роботи. Практика показує ефективність таких рішень: в одному з українських банків впровадження автоматизації скоротило час обробки типових робочих документів у п'ять разів. Це не просто економія часу – це можливість

проводити більше перевірок, глибше аналізувати ризики, швидше реагувати на проблеми [76].

Паралельно з технологічною модернізацією необхідно посилювати кіберзахист аудиторських систем. Служба внутрішнього аудиту працює з надзвичайно чутливою інформацією – результатами перевірок, виявленими недоліками контролю, даними про інциденти. Компрометація цієї інформації може завдати банку величезної шкоди. Тому захист аудиторських систем має бути не менш надійним, ніж захист операційних систем банку [86; 75].

Щоб безпечно працювати з аудиторськими інструментами, потрібна багатофакторна автентифікація, шифрування даних при зберіганні та передачі, а аудиторські системи краще тримати окремо від решти інфраструктури. Регулярні тести на проникнення, перевірка вразливостей і швидке встановлення оновлень безпеки – це має стати нормою. Витрати на кіберзахист -не додаткова стаття бюджету, а обов'язкова умова для шляху безпечного цифровізування [62].

Створення ефективної системи управління даними є ще одним критичним напрямом роботи. Низька якість даних – неповнота, неактуальність, несумісність форматів, відсутність документації – робить неможливою ефективну автоматизацію. Система управління даними має вирішити ці проблеми на системному рівні, по-перше, необхідно визначити підрозділ, відповідальний за якість даних на рівні всього банку. Це має бути не формальне призначення, а реальна відповідальність із відповідними повноваженнями та ресурсами [97].

По-друге, потрібні чіткі стандарти якості даних – що саме вважається повною, точною, актуальною інформацією. Централізований каталог даних має документувати всі набори даних у банку, описувати зміст полів, бізнес-правила, джерела інформації. Автоматизовані перевірки на етапі внесення даних мають відхиляти інформацію, яка не відповідає встановленим стандартам. Регулярний моніторинг якості даних дозволяє виявляти проблеми до того, як вони вплинуть на аудиторські перевірки чи управлінську звітність.

Окрема складна задача – міграція даних із застарілих систем. Це не може бути простим копіюванням інформації. Потрібне повне очищення даних, усунення дублювання, стандартизація форматів, доповнення відсутньої інформації, узгодження довідників. Інвестиції в розвиток системи управління даними мають розглядатися як стратегічний пріоритет, адже від якості даних залежить ефективність усіх цифрових ініціатив банку [89].

Проблема надмірної кількості помилкових спрацьовувань автоматизованих систем вимагає регулярного налаштування та перенавчання моделей машинного навчання. Алгоритми, які добре працюють на міжнародних даних, можуть давати багато хибних сигналів на українському ринку через його специфіку. Моделі мають періодично перенавчатися на актуальних локальних даних, враховуючи зміни в поведінці клієнтів, ринкових умовах, регуляторних вимогах [96].

Коли система штучного інтелекту позначає операцію як підозрілу, аудитору потрібно розуміти чому, якщо алгоритм показує, які саме ознаки спрацювали, це допомагає відсіяти хибні сигнали й поступово налаштувати систему точніше. Коли ви аналізуєте історичні дані -скільки спрацьовувань виявилися справжніми проблемами, а скільки помилковими – це дає розуміння, як покращити алгоритми.

Краще впроваджувати нові технології поетапно, а не все відразу. Великі проекти часто не реалізуються через масштаб, брак ресурсів і те, що люди природно опираються змінам. Якщо почати з пілотного проєкту на окремій ділянці, можна протестувати технологію в контрольованих умовах, побачити проблеми й виправити їх, перш ніж розгортати на весь банк.

Успіх пілотного проєкту оцінюють конкретно: чи скоротився час перевірки, чи краще виявляються ризики, чи менше помилкових спрацьовувань. Якщо все спрацювало, рішення поступово поширюють на інші напрями. Залучення зовнішніх експертів і постачальників прискорює процес – вони приносять перевірені методики та міжнародний досвід, що знижують ризики.

Важливо також змінити сприйняття внутрішнього аудиту. Якщо його розглядають як каральний орган, підрозділи будуть приховувати інформацію та чинити опір перевіркам. Аудит має сприйматися як партнер, що допомагає виявляти проблеми та покращувати процеси. Така зміна ментальності потребує часу та послідовних зусиль керівництва банку [91; 94; 83].

При впровадженні штучного інтелекту слід зберігати роль людини у прийнятті критичних рішень. Технології мають допомагати аудиторам, а не замінювати їх, надмірна довіра до автоматизованих систем створює хибне відчуття безпеки. Остаточні аудиторські висновки завжди мають залишатися за людьми. Алгоритм може виявити аномалію, але оцінити, чи це порушення, чи особливість легітимної операції, зрозуміти мотиви та наслідки може лише аудитор. Тому важливо регулярно перевіряти точність моделей, моніторити їх ефективність і фіксувати випадки помилок.

Міжнародна співпраця допомагає українським банкам використовувати перевірені практики інших країн. Участь у професійних асоціаціях, конференціях та дослідницьких проєктах дозволяє аудиторам дізнаватися про нові підходи, успішні кейси та типові помилки, а також налагоджувати контакти з колегами з інших країн [10].

При цьому важливо не просто копіювати міжнародний досвід, а адаптувати його до українського контексту. Регуляторне середовище, економічні умови, рівень розвитку технологій, корпоративна культура в Україні мають свою специфіку. Рішення, яке добре працює в західноєвропейському банку, може потребувати суттєвої адаптації для українських реалій. Обмін досвідом з регуляторами допомагає узгоджувати процеси цифровізації з вимогами нагляду, а співпраця з науковим співтовариством – впроваджувати найновіші розробки в практику банківського аудиту.

Отже, цифровізація внутрішнього аудиту в українських банках стикається з цілим комплексом взаємопов'язаних викликів – від дефіциту кваліфікованих кадрів і проблем із якістю даних до опору змінам в організації та нових кіберзагроз. Системний підхід, який поєднує інвестиції в сучасні

технології та розвиток персоналу, побудову ефективної системи управління даними, адаптацію моделей штучного інтелекту до локальних умов, формування відкритої корпоративної культури та міжнародну співпрацю, дозволяє поступово долати ці бар'єри.

Цей процес непростий і потребує терпіння, послідовності та готовності вчитися на власних помилках. Проте тільки пройшовши цей шлях, українські банки зможуть повною мірою реалізувати потенціал цифровізації, значно підвищивши якість та ефективність внутрішнього аудиту. У результаті це зміцнить стабільність усієї банківської системи та підвищить довіру до фінансового сектору.

### **3.3 Перспективи розвитку внутрішнього аудиту з урахуванням цифровізації та міжнародних стандартів**

Внутрішній аудит в українських банках зараз переживає період серйозних змін. Останні роки банки адаптувалися до нових технологій і посилених вимог Національного банку, але найближчі роки принесуть ще більші зміни. Цифровізація набирає обертів, з'являються нові міжнародні стандарти, Україна рухається до ЄС, а економіка потребує відновлення після війни. Все це разом створює складну ситуацію, в якій є як виклики, так і можливості. Банки, які хочуть мати надійну систему внутрішнього контролю, мають розуміти ці перспективи [75].

У січні 2024 року Інститут внутрішніх аудиторів представив Глобальні стандарти внутрішнього аудиту, вони почали діяти 9 січня 2025 року, замінивши Міжнародні стандарти 2017 року. Ці стандарти описують, якою має бути сучасна професійна практика аудиту, і служби аудиту в банках використовують їх для оцінки та покращення своєї роботи. В основі лежать 15 принципів, які визначають ефективний внутрішній аудит [21; 25].

Нові стандарти мають структуру з п'яти основних розділів і стали суттєво детальнішими в частині вимог і процедур. Приклади доказів відповідності

свідчать про збільшення вимог до документування роботи аудиторів. Кожен висновок має підкріплюватися чіткими доказами, кожна процедура – описуватися детально. Це підвищує якість аудиту, але водночас вимагає більше часу та ресурсів.

Особливу увагу стандарти приділяють концепції професійної сміливості – здатності аудиторів правдиво доводити інформацію та вживати належних заходів навіть у складних ситуаціях. Це означає, що аудитор має бути чесним навіть тоді, коли це некомфортно – коли порушення виявлено у вищого керівника, коли результати перевірки можуть створити конфлікт, коли існує тиск замовчати проблему. Інтереси банку мають бути вищими за особисті інтереси чи корпоративну лояльність.

Таблиця 3.6.

## Вплив нових міжнародних стандартів на внутрішній аудит

| <i>Аспект</i>                   | <i>Вимоги / Зміни</i>                                                                                | <i>Очікуваний ефект</i>                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Глобальні стандарти (з 2025 р.) | 15 принципів ефективного аудиту, п'ять основних розділів, детальне документування процедур і доказів | Підвищення якості аудиту, більша прозорість роботи, підкріплення висновків доказами      |
| Професійна сміливість           | Аудитори повинні правдиво доводити інформацію, навіть у складних ситуаціях                           | Підвищення незалежності та об'єктивності внутрішнього аудиту                             |
| Роль наглядової ради            | Співпраця з керівництвом для забезпечення ресурсів; документування дефіциту ресурсів                 | Міцніше підґрунтя для фінансування цифровізації та покращення ефективності аудиту        |
| КРІ та оцінка ефективності      | Введення формалізованих показників, опитування керівництва та зацікавлених сторін                    | Об'єктивна оцінка ефективності, підвищення відповідності аудитів реальним потребам банку |

Стандарти також посилюють роль наглядової ради у забезпеченні ефективності аудиту. Рада зобов'язана співпрацювати з вищим керівництвом для забезпечення служби внутрішнього аудиту достатніми ресурсами. Керівник аудиту має обговорювати з радою питання ресурсів не рідше одного разу на рік, а рада має враховувати вплив їх недостатності на план роботи. Якщо аудиту бракує людей чи бюджету, це має бути офіційно зафіксовано, а план скориговано відповідно до реальних можливостей. Це створює міцніше підґрунтя для фінансування цифровізації аудиторської функції [85].

Для українських банків впровадження нових Глобальних стандартів означає необхідність перегляду внутрішніх положень про організацію внутрішнього аудиту, розроблення стратегії функції та запровадження ключових показників ефективності. Раніше ефективність аудиту оцінювалася переважно інтуїтивно. Нові стандарти вимагають формалізованих показників, включаючи показник задоволеності зацікавлених сторін. Це означає регулярне опитування керівництва підрозділів, топ-менеджерів, членів наглядової ради про корисність роботи аудиту, відповідність перевірок реальним потребам, своєчасність рекомендацій [91].

Паралельно з впровадженням нових професійних стандартів процес євроінтеграції суттєво впливає на розвиток внутрішнього аудиту в Україні. Приведення фінансового регулювання у відповідність до норм Європейського Союзу змінює підходи до управління ризиками. Тепер банки мають думати не лише про фінансові показники. Україна взяла зобов'язання впроваджувати Європейський зелений курс, зокрема в частині управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками.

Що це означає практично? Якщо підприємство забруднює довкілля, порушує права працівників або має непрозору структуру власності, це створює ризики для банку, який його кредитує. Посилення екологічних норм може спричинити штрафи для позичальника і, як наслідок, зниження його спроможності повертати кредит. Фінансування екологічно шкідливих проектів шкодить репутації банку, зміна клімату може знецінити заставу – наприклад, нерухомість у зонах із високим ризиком повеней втрачає в ціні.

Опитування Національного банку показують, що банки вже відчують ці ризики. Значна частина фінансових установ оцінюють загрози, пов'язані зі зміною клімату, як високі чи середні. Майже три чверті великих банків, опитаних у травні 2024 року, підтвердили, що зміни клімату вже впливають на їхню діяльність. Дві третини банків, опитаних у квітні 2025 року, повідомили про вплив екологічних і соціальних ризиків на якість корпоративного кредитного портфеля та вартість застави [19].

Таблиця 3.7

## Цифровізація та технологічні перспективи внутрішнього аудиту

| <i>Технологія /<br/>Метод</i>              | <i>Заходи</i>                                               | <i>Очікуваний ефект</i>                                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Системи безперервного аудиту               | Автоматичний аналіз всіх транзакцій у режимі реального часу | Підвищення оперативності, раннє виявлення порушень                    |
| Машинне навчання                           | Виявлення незвичних операцій, прогнозування ризиків         | Зменшення шахрайства та помилок, ефективне управління ризиками        |
| Обробка текстів та розпізнавання зображень | Аналіз договорів, службових листів, документів, записів     | Виявлення порушень, конфлікту інтересів, підробок                     |
| Пілотні проекти та поетапне впровадження   | Тестування нових рішень на обмеженій вибірці                | Мінімізація помилок при масштабуванні, оцінка ефективності технологій |

Для внутрішнього аудиту впровадження управління ризиками сталого розвитку означає необхідність освоєння абсолютно нових напрямів. Аудиторам доведеться навчитися оцінювати вуглецевий слід кредитного портфеля – скільки парникових газів виробляють підприємства, які фінансує банк. Треба буде розумітися на соціальних практиках позичальників – чи дотримуються вони норм охорони праці, чи не використовують дитячу працю, яка у них політика щодо працівників. Необхідно перевіряти системи збору даних про ці ризики.

Це потребує інвестицій у навчання персоналу. Підготовка аудиторів не включає знання про зміну клімату, соціальні стандарти, принципи корпоративного управління. Банкам доведеться або навчати власних аудиторів, залучаючи зовнішніх експертів, або наймати фахівців з цих галузей, які потім опановуватимуть аудиторські навички [23; 82; 79].

Технологічний розвиток суттєво змінить роботу внутрішнього аудиту в найближчі роки. Зараз більшість банків тільки починають автоматизувати рутинні операції, але незабаром штучний інтелект стане звичним робочим інструментом. Системи безперервного аудиту, які сьогодні впроваджують лише окремі банки, поширяться по всій галузі. Замість перевірок раз на рік чи два аудит працюватиме постійно, автоматично аналізуючи всі транзакції [99].

Алгоритми машинного навчання зможуть виявляти незвичні операції, які можуть свідчити про шахрайство, помилки чи порушення процедур. Технології обробки текстів дозволять аналізувати договори, службове листування, навіть записи розмов. Системи виявлятимуть ознаки конфлікту інтересів, випадки, коли не дотримано процедуру схвалення, спроби обійти контроль. Технології розпізнавання зображень допоможуть перевіряти документи – автоматично знаходити ознаки підробки, які людина може не помітити [100].

Системи також навчатися передбачати проблеми. Аналізуючи минулі дані, вони знаходитимуть закономірності, які зазвичай передують збоям у роботі, порушенням контролю чи випадкам шахрайства. Це дасть змогу реагувати завчасно, а не виправляти наслідки.

Проте технологічний прогрес має й недоліки. Алгоритми можуть помилятися, особливо якщо їх навчали на неякісних даних або якщо трапляється щось нетипове. Складні моделі часто працюють непрозоро – видають результат, але не пояснюють, чому прийняли саме таке рішення. Аудитору важко довіряти висновку, коли незрозуміло, на чому він базується [98].

Регулювання внутрішнього аудиту в Україні поступово еволюціонує від детальних приписів до принципів високого рівня. Національний банк усвідомлює, що в умовах швидких технологічних змін неможливо прописати конкретні вимоги до кожного аспекту діяльності. Натомість регулятор формулює загальні принципи та очікування, залишаючи банкам свободу вибору конкретних методів реалізації. Це підвищує вимоги до професіоналізму аудиторів, які мають самостійно інтерпретувати принципи, адаптувати їх до специфіки банку, обґрунтовувати вибір підходів [96].

Водночас посилюється діалог між регулятором та банками. Національний банк активніше консультується з учасниками ринку перед введенням нових вимог. Банки отримують можливість коментувати проекти нормативних актів, ділитися досвідом впровадження. Гармонізація з європейськими нормами означає не механічне копіювання директив, а їх

адаптацію до українських реалій з урахуванням рівня розвитку технологій, доступності кваліфікованих кадрів, фінансових можливостей банків [75; 76; 85].

Професія внутрішнього аудитора суттєво змінюється. Якщо раніше аудиторів мали переважно освіту бухгалтера чи економіста, то зараз це мультидисциплінарні фахівці, які поєднують знання з фінансів, технологій, права, управління ризиками, екології та соціальних наук. Зростає попит на аудиторів з технологічними навичками, які розуміються на програмуванні, аналізі даних, кібербезпеці. Вони можуть перевіряти не тільки фінансові звіти, а й інформаційні системи, алгоритми прийняття рішень, захист від кіберзагроз.

Таблиця 3.8.

Розвиток компетенцій та корпоративної культури

| <i>Напрямок</i>             | <i>Заходи</i>                                                                       | <i>Очікуваний ефект</i>                                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Компетенції аудиторів       | Навчання з фінансів, технологій, права, ESG, програмування, кібербезпеки            | Підвищення професійної цінності, здатність контролювати цифрові та ESG-процеси |
| Роль аудитора               | Участь на ранніх етапах проєктів, превентивний аудит, оцінка ризиків                | Активна участь у формуванні процесів, зменшення помилок та недоліків           |
| Корпоративна культура       | Підтримка відкритого обговорення проблем, сприйняття аудиту як партнера             | Збільшення ефективності контролю, зменшення опору перевіркам                   |
| Співпраця та обмін досвідом | Міжбанківські асоціації, конференції, співпраця з університетами, міжнародний обмін | Прискорене впровадження найкращих практик, підвищення кваліфікації аудиторів   |

Змінюється також роль аудитора в організації. Раніше аудит приходив після того, як щось уже сталося, виявляв помилки і писав рекомендації. Зараз аудиторів дедалі частіше працюють на випередження – беруть участь у проєктних командах ще на етапі розробки нових продуктів чи процесів, оцінюють ризики, радять, як одразу вбудувати контрольні механізми, а не додавати їх потім [88].

Аудитори також почали приділяти більше уваги корпоративній культурі банку. Адже формальні процедури самі по собі не гарантують ефективний контроль. Важливо, щоб співробітники розуміли, навіщо потрібні правила, а не просто виконували їх механічно. Важливо, щоб у банку панувала атмосфера, в

якій можна відкрито говорити про проблеми, не боячись покарання. Саме це часто визначає, чи спрацює система контролю на практиці.

Технології та регулювання змінюються настільки швидко, що жоден банк не встигає бути експертом у всьому. Тому майбутнє – за співпрацею. Професійні асоціації аудиторів стають місцем, де фахівці різних банків можуть обмінюватися досвідом, обговорювати складні ситуації, разом шукати рішення типових проблем. Конференції, воркшопи, навіть онлайн-спільноти дають можливість не винаходити те, що вже винайшли інші [99].

Співпраця з університетами також набуває більшого значення. Банки можуть допомагати формувати навчальні програми, щоб випускники виходили з потрібними навичками. Студенти отримують можливість стажування, де бачать реальну роботу аудиторів. Банки можуть фінансувати дослідження з актуальних тем – це вигідно обом сторонам.

Міжнародний досвід також дуже цінний. Коли українські аудитори їдуть на міжнародні конференції, стажуються в зарубіжних банках або беруть участь у спільних проєктах з міжнародними організаціями, вони бачать, як ті самі проблеми вирішують в інших країнах. Це дозволяє не повторювати чужих помилок і швидше впроваджувати те, що вже довело свою ефективність [101].

Найближчі роки будуть складними для внутрішнього аудиту в українських банках, адже необхідність одночасно впроваджувати нові професійні стандарти, адаптуватися до європейського регулювання, освоювати технології штучного інтелекту, розвивати нові компетенції створює величезне навантаження на служби аудиту. Особливо складно буде невеликим банкам, які не мають ресурсів для масштабних інвестицій. Для них критично важливою стане співпраця – спільне використання аналітичних платформ, об'єднання зусиль у навчанні персоналу, залучення спільних зовнішніх експертів.

Водночас період трансформації створює нові можливості. Банки, які швидше побудують сучасний внутрішній аудит, отримають конкурентну перевагу. Ефективніший контроль зменшує втрати від шахрайства та помилок, підвищує якість кредитного портфеля та дозволяє швидше адаптуватися до

регуляторних змін. Для самих аудиторів це час професійного розвитку: освоєння нових технологій, розширення компетенцій та участь у трансформаційних проектах роблять роботу цікавішою і підвищують цінність фахівців на ринку праці [103].

Майбутнє внутрішнього аудиту в українському банківському секторі формується під впливом кількох ключових тенденцій - нових професійних стандартів, євроінтеграції та технологічного прогресу. Ці зміни вимагають від банків значних інвестицій, від аудиторів - готовності постійно вчитися, а від регулятора - збалансованого підходу. Успішна трансформація визначить не лише ефективність контролю в окремих банках, а й стабільність фінансової системи України, її здатність підтримувати довіру та сприяти економічному зростанню в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського простору.

### **Висновки до Розділу 3**

У третьому розділі дослідження проаналізовано процеси цифрової трансформації внутрішнього аудиту в банківському секторі України, визначено ключові проблеми його функціонування та окреслено перспективи подальшого розвитку з урахуванням міжнародних стандартів і технологічних інновацій.

Встановлено, що інформаційне забезпечення внутрішнього аудиту в банківській діяльності зазнало суттєвих змін під впливом цифровізації та посилення регуляторних вимог Національного банку України. Правова основа функціонування служб внутрішнього аудиту, закладена статтею 45 Закону України "Про банки і банківську діяльність" та деталізована Положенням НБУ № 311, регулярно оновлюється з урахуванням міжнародних стандартів Інституту внутрішніх аудиторів. Особливу увагу регулятор приділяє питанням кібербезпеки, операційної стійкості та підготовки до відкритого банкінгу, впровадження якого заплановане на серпень 2026 року.

Дослідження компетенційних вимог до сучасних внутрішніх аудиторів виявило необхідність поєднання традиційних аудиторських навичок із

технологічними компетенціями. Базові знання мов програмування Python та SQL, вміння працювати з великими масивами даних, розуміння принципів функціонування штучного інтелекту та кібербезпеки поступово перетворюються на обов'язкові вимоги до професії. Водночас критичне мислення, аналітичні здібності, комунікаційні навички та дотримання етичних стандартів залишаються фундаментальною основою аудиторської діяльності, яку технології не можуть замінити.

Аналіз проблем функціонування внутрішнього аудиту засвідчив наявність комплексу взаємопов'язаних викликів технологічного, організаційного, фінансового та кадрового характеру. Найгострішою проблемою визначено дефіцит кваліфікованих фахівців з аналітичними та технологічними компетенціями, що зумовлено недостатньою підготовкою в університетах та високою конкуренцією з інформаційно-технологічним сектором. Результати дослідження показали, що аудитори витрачають від шістдесяти до сімдесяти п'яти відсотків робочого часу на виконання рутинних операцій ручним способом, що суттєво знижує ефективність контрольної діяльності.

Серйозною перешкодою для цифровізації є роз'єднаність даних у різних інформаційних системах банку та низька якість інформації через неповноту записів, несумісність форматів і відсутність належної документації. Це призводить до того, що аудитори витрачають до сорока відсотків часу на ручне зведення даних замість проведення аналітичної роботи. Проблема надмірної кількості хибних спрацьовувань автоматизованих систем моніторингу, спричинена недостатнім налаштуванням моделей машинного навчання та відсутністю їх регулярного перенавчання на локальних даних, додатково перевантажує аудиторів та знижує їхню пильність.

Для вирішення виявлених проблем запропоновано системний підхід, що охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Розвиток компетенцій персоналу через структуровані програми навчання, які поєднують технологічні навички з традиційними аудиторськими знаннями, визначено пріоритетним завданням. Досвід європейських банків підтверджує, що комплексні програми

перекваліфікації здатні утримати збільшити кількість аудиторів з розвиненими аналітичними компетенціями протягом двох років.

Впровадження єдиних аналітичних платформ та створення централізованої системи управління даними дозволяє вирішити проблему роз'єднаності інформації та підвищити її якість через стандартизацію форматів, створення метаданих та автоматизовані перевірки на етапі внесення даних. Практика українських банків демонструє, що автоматизація рутинних операцій може скоротити час обробки типових робочих документів у п'ять разів, вивільняючи ресурси для аналітичної роботи.

Посилення кіберзахисту аудиторських систем через багатофакторну автентифікацію, шифрування даних, логічну ізоляцію від операційної інфраструктури та регулярні тести на проникнення визнано критично важливим для безпечної цифровізації. Оптимізація налаштувань моделей машинного навчання, їх регулярне перенавчання на актуальних локальних даних та забезпечення прозорості алгоритмів мають знизити кількість хибних спрацьовувань автоматизованих систем.

Формування відкритої корпоративної культури, де внутрішній аудит сприймається як партнер у вдосконаленні процесів, визначено важливою передумовою успішної цифровізації. Поетапне впровадження технологій через пілотні проєкти знижує ризики та дозволяє виявляти проблеми до масштабування рішень на весь банк.

Аналіз перспектив розвитку внутрішнього аудиту виявив три ключові тенденції, що формуватимуть галузь у найближчі роки. Професія внутрішнього аудитора трансформується у мультидисциплінарну спеціальність, що поєднує знання з фінансів, технологій, права, управління ризиками, екології та соціальних наук. Роль аудитора еволюціонує від ретроспективного контролю до превентивної участі у проєктних командах на етапі розробки нових продуктів і процесів. Зростає увага до корпоративної культури як чинника, що визначає ефективність системи внутрішнього контролю незалежно від формальних процедур.

Результати дослідження підтверджують, що успішна цифрова трансформація внутрішнього аудиту в українських банках вимагає збалансованого поєднання технологічних інновацій, розвитку людського капіталу, вдосконалення інфраструктури управління даними, адаптації організаційної культури та активної міжнародної співпраці. Особливо складними ці завдання є для невеликих банків з обмеженими ресурсами, для яких критичного значення набуває кооперація та використання спільних платформ. Водночас банки, які швидше побудують ефективний цифровий внутрішній аудит, отримають істотну конкурентну перевагу через зменшення операційних втрат, підвищення якості управління ризиками та здатність оперативно адаптуватися до регуляторних змін.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

Внутрішній аудит у банківських установах є невід'ємним елементом системи управління фінансовою діяльністю та контролю за ризиками. Його головна мета полягає у забезпеченні прозорості операцій, своєчасному виявленні порушень та підвищенні ефективності управління банком. Дослідження показало, що внутрішній аудит сприяє формуванню об'єктивної інформації про фінансовий стан установи та допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. В умовах економічної нестабільності він стає не лише контролюючим механізмом, а й інструментом стратегічного прогнозування та планування. Внутрішній аудит дозволяє оцінити ризики, визначити критичні зони діяльності та оптимізувати бізнес-процеси. Його роль у забезпеченні довіри до фінансової звітності неможливо переоцінити, оскільки саме від якості аудиту залежить об'єктивність показників прибутковості та капіталізації банку.

Принципи та функції внутрішнього аудиту формують основу для його ефективної діяльності. Незалежність оцінки, професійна обачність та компетентність персоналу забезпечують достовірність висновків аудиторів та їхню об'єктивність. Функції внутрішнього аудиту включають контроль за відповідністю операцій законодавчим вимогам, оцінку ефективності управлінських рішень, консультування щодо оптимізації процесів та моніторинг ризиків. Дотримання міжнародних стандартів та національних нормативів підвищує системність і структурованість роботи аудиторських служб. Саме поєднання принципів та функцій дозволяє банку своєчасно виявляти відхилення, аналізувати їхні причини та розробляти заходи щодо усунення. Такий підхід формує високий рівень надійності внутрішніх контролів та зміцнює позиції банку на ринку. У результаті службам внутрішнього аудиту вдається забезпечити баланс між контролем і підтримкою розвитку бізнесу.

Нормативно-правове регулювання внутрішнього аудиту в Україні створює правову основу для його функціонування та визначає обов'язки

аудиторських служб. Законодавчі акти та постанови Національного банку регламентують порядок організації перевірок, планування аудиту та ведення документації. Вони також визначають стандарти підготовки аудиторських висновків і відповідальність за недотримання процедур. Дотримання нормативної бази забезпечує юридичну обґрунтованість аудиторської діяльності та підвищує довіру до фінансової звітності банку. Аналіз практики показав, що суворе дотримання законодавчих вимог дозволяє уникнути конфліктів і забезпечує системність роботи аудиторських підрозділів. Регуляторні вимоги також стимулюють постійне вдосконалення методик перевірок та підвищення кваліфікації персоналу. Це створює умови для стабільного розвитку банківської установи та зниження ризиків фінансових втрат.

Організаційна структура служби внутрішнього аудиту визначає її ефективність та незалежність. Дослідження показало, що наявність окремих підрозділів для планування перевірок, збору та аналізу даних, а також взаємодії з іншими департаментами є необхідною умовою для ефективного контролю. Чіткий розподіл обов'язків дозволяє уникати конфлікту інтересів і підвищує оперативність реагування на порушення. Крім того, ефективна структура сприяє системності оцінки процесів, забезпечує контроль за фінансовими результатами та допомагає керівництву у прийнятті стратегічних рішень. Організаційна побудова служби внутрішнього аудиту повинна поєднувати незалежність, ефективну комунікацію та зосередження на ключових ризикових зонах. Це забезпечує комплексний підхід до контролю банківської діяльності та мінімізує негативний вплив можливих порушень. В умовах сучасного банківського ринку така структура дозволяє підтримувати високий рівень надійності облікової інформації.

Методика проведення аудиторських перевірок включає чітко визначені алгоритми оцінки, ризикоорієнтоване планування та системне документування результатів. Вона дозволяє концентрувати ресурси на критичних ділянках, таких як кредитний портфель, облік доходів і витрат та управління активами й пасивами. Використання автоматизованих систем збору даних та аналітичних

інструментів підвищує точність аудиту, зменшує ймовірність людських помилок і забезпечує оперативність отримання результатів. Ретельне планування перевірок та документування висновків сприяє прозорості процесів і дозволяє керівництву приймати виважені управлінські рішення. Методика також враховує специфіку банківського сектору України, зокрема ризики, пов'язані з економічною нестабільністю та регуляторними змінами. Таким чином, методологія аудиту є ключовим інструментом забезпечення системності, достовірності та ефективності контролю.

Оцінка ефективності роботи внутрішнього аудиту підтвердила його значний вплив на фінансову дисципліну та управління ризиками. Регулярний моніторинг результатів перевірок дозволяє своєчасно виявляти недоліки та порушення, знижувати операційні та фінансові ризики, а також підвищувати ефективність бізнес-процесів. Практика показала, що систематичне застосування аудиторських висновків сприяє вдосконаленню внутрішніх контролів та підвищенню якості фінансової звітності. Ефективна робота внутрішнього аудиту також підвищує довіру до банку з боку регуляторів та клієнтів. Керівництво отримує змогу оперативно реагувати на ризики та оптимізувати діяльність окремих підрозділів. Висока ефективність служби аудиту стає запорукою стабільності та стійкості банківської установи.

Аналіз виявлених порушень показав, що найбільші ризики виникають у сфері кредитування, формування резервів, обліку доходів і витрат та управління активами. Запропоновані заходи щодо усунення недоліків включають автоматизацію облікових процесів, оптимізацію процедур контролю та підвищення кваліфікації персоналу. Практична реалізація цих заходів дозволяє зменшити фінансові втрати, підвищити точність бухгалтерського обліку та забезпечити достовірність фінансової звітності. Результати показують, що внутрішній аудит здатен не лише виявляти порушення, а й формувати систему превентивного контролю. Це дозволяє банку стабільно функціонувати навіть у складних економічних умовах. Застосування сучасних підходів до усунення

порушень підвищує надійність фінансової інформації та ефективність управління ризиками.

Інформаційне забезпечення внутрішнього аудиту є критично важливим для швидкості та точності оцінки операцій. Використання інтегрованих банківських систем, автоматизованих баз даних і аналітичних платформ дозволяє аудиторам оперативно отримувати інформацію, аналізувати великі обсяги даних та прогнозувати потенційні ризики. Це сприяє підвищенню якості аудиторських висновків, зменшенню людських помилок та оптимізації ресурсів підрозділу. Цифровізація процесів також дозволяє фокусувати увагу на ключових ризикових зонах і забезпечує прозорість у проведенні перевірок.

Проблеми функціонування внутрішнього аудиту пов'язані з нестабільністю економічного середовища, високим рівнем конкуренції на банківському ринку та обмеженою цифровізацією окремих установ. Недостатня автоматизація процесів, нестача кваліфікованих кадрів та обмежені ресурси іноді знижують оперативність перевірок та точність оцінки ризиків. Виявлено необхідність постійного вдосконалення методик, підвищення компетенції персоналу та використання сучасних технологій для аналізу великих обсягів даних.

Перспективи розвитку внутрішнього аудиту пов'язані з подальшою інтеграцією міжнародних стандартів, цифровізацією процесів та використанням аналітичних систем прогнозування. Впровадження автоматизованих платформ, аналітики на основі штучного інтелекту та прогнозних моделей дозволяє підвищити швидкість і точність аудиту. Це сприяє ефективному управлінню ризиками, стабільному фінансовому результату та прозорості обліку. Розвиток кадрового потенціалу, удосконалення методик і активна цифровізація формують умови для системного, надійного і гнучкого внутрішнього аудиту. У підсумку внутрішній аудит стає не лише інструментом контролю, а стратегічним ресурсом для стабільного і ефективного функціонування банку в сучасному економічному середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінанси, банківська справа та страхування. Управління фінансами : мікро- і макрорівень : підручник / за ред. П. О. Нікіфорова, Н. А. Бак. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2020. 336 с.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control — Integrated Framework: Executive Summary. 2013. URL: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
3. Мельник С. І., Шевченко Н. В., Висоцька І. Б. Банківська система : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 184 с.
4. Павлович Ю. В. Види ризиків комерційного банку та удосконалення їх класифікації. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ccabaea7-0843-48be-868f-8532fca52ccd/content>
5. Пушкар М. С., Семанюк В. З. Внутрішній аудит : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 211 с.
6. Базельський комітет з банківського нагляду. Основні принципи ефективного банківського нагляду / пер. з англ. Київ : Національний банк України, 2012. 167 с.
7. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України : постанова Правління Національного банку України від 10 трав. 2016 р. № 311. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0311500-16>
8. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту / пер. ВГО «Інститут внутрішніх аудиторів України». 2017. 40 с.
9. Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л., Сірко А. Ю. Фінансовий менеджмент у банку : навчальний посібник. Дніпро : Пороги, 2021. 360 с.
10. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 груд. 2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>

11. Бажова О. Три лінії захисту в комплаєнсі. LIGA:ZAKON Business. 2023. 11 груд. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/224129\\_tri-ln-zakhistu-v-komplans](https://biz.ligazakon.net/analytics/224129_tri-ln-zakhistu-v-komplans)
12. Каменська Т. О., Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит : навчальний посібник. Київ, 2015.
13. Шостаківська Н. М. Внутрішній аудит : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016.
14. The difference between a KPI and KRI. Bernard Marr & Co. 2021. 16 Sept. URL: <https://bernardmarr.com/the-difference-between-a-kpi-and-kri/>
15. Оленюк А. Фінмоніторинг: суб'єкти, критерії, ризики та відповідальність. Економічна правда. 2023. URL: <https://epravda.com.ua/finances/finmonitoring-sub-yekti-kriteriji-riziki-ta-vidpovidalnist-804472/>
16. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали міжнародної науково-практичної конференції / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2018. 530 с.
17. Сейсебаєва Н. Г. Внутрішній контроль на підприємстві та безпека бізнесу : курс лекцій. Запоріжжя, 2024. 65 с.
18. North American Pulse of Internal Audit: CAE Responsibility, Budget, and Staffing Trends. The Internal Audit Foundation. 2024. URL: <https://auditboard.com/blog/2024-north-american-pulse-of-internal-audit-cae-responsibility-budget-and-staffing-trends/>
19. Internal auditing's role in preventing and detecting fraud: An empirical analysis. International Journal of Auditing. 2024. 5 Feb. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijau.12342>
20. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 30 листопада 2023 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 507 с.

21. Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 25 жовтня 2019 р.). Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2019. 290 с.
22. Трохановський В. Д., Василюк М. М. Внутрішній аудит в системі управління грантовою діяльністю закладів вищої освіти. Ефективна економіка. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.1>
23. Про затвердження Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії та Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України : постанова Правління Національного банку України від 27 груд. 2024 р. № 185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0185500-24>
24. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07 груд. 2000 р. № 2121-III. Ст. 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
25. Про Національний банк України : Закон України від 20 трав. 1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/679-14>
26. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 груд. 2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2258-19>
27. Про організацію операційної діяльності в банках України : постанова Правління Національного банку України від 18 лип. 2011 р. № 254. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0254500-11>
28. Про корпоративне управління в банках України : постанова Правління Національного банку України від 29 груд. 2021 р. № 185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0185500-21>
29. Про організацію процесу управління ризиками в банках України : постанова Правління Національного банку України від 11 черв. 2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0064500-18>
30. The Institute of Internal Auditors. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (редакція 2017) : International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing / пер. українською. 2017. 90 с.

31. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали наукової конференції студентів / відповід. за вип. Б. Б. Семак. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2021. 342 с.
32. Мірошніченко О. А., Сенаторов М. В., Сенаторова О. В. Банківське право в Європейському Союзі та Україні: порівняльно-правове дослідження. URL: [https://just-dnipro.gov.ua/files/upload/files/11\(1\).pdf](https://just-dnipro.gov.ua/files/upload/files/11(1).pdf)
33. Сарахман О. М., Скаско О. І., Вовчак О. Д., Волкова О. К. Внутрішній аудит у банку : навчальний посібник. Київ : УБС НБУ, 2015. 239 с.
34. Василюк М. М., Кузьмін Т. Л., Базюк Л. П. Аудиторські свідчення та методичний інструментарій аудиту поточних зобов'язань. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1 (16). С. 272–276. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-41>
35. Організація роботи уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції у секторі безпеки та оборони : навчальний посібник / за заг. ред А. М. Сиротенка. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2021. 334 с.
36. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Управління ризиками підприємств в умовах цифровізації. 2023. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2140/view/2322>
37. Бежан О. А. Цифрова трансформація банківського сектору в розрізі комплексного управління даними. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 37. С. 132–140.
38. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. Економічний аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : Видавництво Астон, 2010.
39. Єгоричева С. Б. Організація фінансового моніторингу в банках : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 292 с.
40. Фінансово-економічна безпека : стратегічна аналітика та аудиторський супровід : монографія / за заг. ред. Т. В. Момот. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.

41. Цегельник Н. І., Бедер Д. А. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/278>
42. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / О. А. Криклій та ін. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
43. Аудит (Основи державного, незалежного професійного та внутрішнього аудиту) : підручник / за ред. В. В. Немченко, О. Ю. Редько. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 540 с.
44. Волкова А., Данік Н., Колеватова А. Внутрішній аудит як засіб протидії шахрайству в банках. Економічний простір. 2020. № 162. С. 103–106.
45. Івахненко С. В. Застосування штучного інтелекту в аудиті. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Т. 8, № 1. С. 54–60.
46. Етичні стандарти внутрішнього аудиту – зміни і вимоги в контексті набуття чинності Глобальних Стандартів Внутрішнього Аудиту. URL: [https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/etychni\\_standarty\\_va\\_zminy\\_i\\_vymogy\\_v\\_konteksti\\_nabuttja\\_chynnosti.pdf](https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/etychni_standarty_va_zminy_i_vymogy_v_konteksti_nabuttja_chynnosti.pdf)
47. Банківська система України: стабілізація та драйвери зростання : збірник тез доповідей Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (м. Тернопіль, 30 листопада 2017 р.). Тернопіль : Вектор, 2017. 341 с.
48. АТ «Креді Агріколь Банк» : офіційний сайт. URL: <https://credit-agricole.ua/>
49. Серт О. В. Роль та функції аудиторського комітету ради директорів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 83 (1). С. 58–65.
50. Аудит банківської діяльності : опорний конспект лекцій. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2023. 108 с.
51. Замковий О. І. Корпоративне фінансове управління : методичні рекомендації. Дніпро : НТУ «ДП», 2018. 178 с.

52. Рязанова Н. Інститут фінансового рахівництва інформаційного суспільства: сутність та сучасна парадигма розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 337 с.
53. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 432 с.
54. Облік і оподаткування: контрольний-аналітичний аспект : збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Ірпінь, 18 травня 2023 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. 314 с.
55. Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики : матеріали II Міжнародної наукової конференції (м. Кривий Ріг, 19 січня 2024 р.). Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. 552 с.
56. Мултанівська Т. В., Гордополов В. Ю. Внутрішній контроль та аудит в управлінні підприємством : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 252 с.
57. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 17 листопада 2022 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 312 с.
58. Гавриличенко Є. В. Внутрішній аудит : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 164 с.
59. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін. ; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Рута, 2021. 856 с.
60. Великий Ю. В. Етапи внутрішнього аудиту на підприємстві. Агросвіт. 2017. № 7. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/7\\_2017/5.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7_2017/5.pdf)
61. Практикум з бухгалтерського обліку на сільськогосподарських підприємствах за національними стандартами : навчальний посібник / М. Ф. Огійчук та ін. ; за ред. М. Ф. Огійчука. Київ : Вища освіта, 2003. 464 с.

62. Ковальчук Т. М., Никифорак І. І. Облік і аудит : навчальний посібник / за ред. Т. М. Ковальчук. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2020. 520 с.
63. Шостаківська Н. М. Аудит : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016.
64. Балджи М. Д. та ін. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2013. 670 с.
65. Шалімова Н. С. Розширення формату аудиторських звітів за результатами обов'язкового аудиту суб'єктів суспільних (публічних) інтересів в частині розкриття основи для висловлення думки аудитора. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/405.pdf>
66. Омельчук Я. А. Як змінилися вимоги до організації внутрішнього контролю у банках України? ЛІГА.НЕТ. URL: <https://blog.liga.net/user/iaomelchuk/article/34348>
67. Скаско О. І. Система контролю банківської діяльності в Україні: теорія та практика : монографія. Львів : Тріада плюс, 2012. 308 с.
68. Кочетков В. М. Забезпечення фінансової стійкості сучасного комерційного банку : теоретико-методологічні аспекти. Київ : КНЕУ, 2002. 246 с.
69. Навіщо банкам оцінка внутрішнього аудиту. KPMG Ukraine. 2020. 6 трав. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/03/navishcho-bankam-otsinka.html>
70. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики : збірник тез IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Ірпінь, 06 травня 2025 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. 588 с.
71. Посібник із застосування міжнародних стандартів аудиту під час аудиту малих та середніх підприємств, Том 1 – Основні поняття. Друге видання. 2010 / Міжнародна федерація бухгалтерів (МФБ). 2011. URL: [http://audit-control.zzz.com.ua/Files/ISA\\_Using-1.pdf](http://audit-control.zzz.com.ua/Files/ISA_Using-1.pdf)

72. Олексіч Ж. А. Розробка інтегрального показника ефективності використання державних фінансових ресурсів в системі державного аудиту ефективності. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37003348-58c1-40d5-b10a-bc6857b75f2f/content>

73. Крутова А. С., Семенець А. О. Нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту: вітчизняний досвід та світова практика. Економіка. Бухгалтерський облік і аудит. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-12\\_0-pages-309\\_316.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-309_316.pdf)

74. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2022. 459 с.

75. Дікань Л. В., Кожушко О. В., Лядова Ю. О. Державний аудит : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 412 с.

76. Якість внутрішнього аудиту Національного банку підтверджена зовнішніми незалежними експертами. Національний банк України. 2019. 25 жовт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/yakist-vnutrishnogo-auditu-natsionalnogo-banku-pidtvverdjena-zovnishnimi-nezalejnimi-ekspertami>

77. Бондаренко О. С., Джерелюк Є. Р. Державний фінансовий аудит : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 256 с.

78. PwC Ukraine. Тенденції розвитку внутрішнього аудиту в українських банках. 2021. URL: <https://www.pwc.com/ua>

79. Методичні рекомендації з організації внутрішнього аудиту в акціонерних товариствах : рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11 груд. 2019 р. № 597. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/documents/metoditchn-rekomendats-z-organizats-vnutrshnyogo-audit-v-aktsonernih-tovaristvah/>

80. The impact of internal audit system on performance: evidence from emerging markets. Humanities and Social Sciences Communications. 2024. 30 Sept. Vol. 11. Article № 1260. URL: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03835-3>

81. Калетнік Г. М., Здирко Н. Г. Державний аудит та аналіз економічних, енергетичних та екологічних складових публічних закупівель : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 420 с.
82. Петряну О. Оцінка діяльності внутрішнього аудиту: теоретичні особливості та практичні засади. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2021. № 2 (49). С. 40–47.
83. Соломіна Г. В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва : навчальний посібник. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.
84. Міжнародні та національні правові положення системи захисту засобів фінансової допомоги Європейського Союзу та іноземних донорів в Україні : збірник нормативно-правових актів / упоряд. І. Кржечковськис та ін. ; за ред. В. В. Чернея. Київ : Національна академія внутрішніх справ, 2016. 260 с.
85. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. 88. 280 с.
86. Балабанов К. В., Булатова О. В., Чентуков Ю. І. Міжнародна економіка : навчальне електронне видання. Маріуполь : МДУ, 2013. 552 с.
87. Бутко М. П. та ін. Теорія прийняття рішень. 2015. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/101>
88. Корченко О. Г., Гнатюк С. О., Казмірчук С. В. Аудит та управління інцидентами інформаційної безпеки : навчальний посібник. Київ : Центр навчально-наукових та науково-практичних видань НА СБ України, 2014. 190 с.
89. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 27 листопада 2018 р.). Чернігів : ЧНТУ, 2018. 166 с.
90. Долбнєва Д. В. Дослідження сутності та необхідності публічного аудита як вектора модернізації державного управління та фінансового контролю в Україні. Technology audit and production reserves. 2017. № 1 (4). С. 49–54.

91. Миргород-Карпова В. В. Теоретичні засади та проблематика визначення сутності державного фінансового контролю в Україні. Правові горизонти. 2017. Вип. 5. С. 95–104.

92. Піхоцький В. Ф. Система інформаційного забезпечення контролюючих органів як інструмент підвищення державного фінансового контролю в Україні. Регіональна економіка. 2016. № 1. С. 138–143.

93. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України з питань інформаційної безпеки та кіберзахисту : постанова Правління Національного банку України від 25 лют. 2025 р. № 24. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/law/25022025\\_24.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/25022025_24.pdf)

94. НБУ затвердив Методологію стрес-тестування банків у 2025 році : офіційне повідомлення від 07.05.2025. Національний банк України : офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua>

95. Щорічний звіт Національного банку України за 2024 рік. Розділ «Кіберзахист та цифрова трансформація фінансового сектору». Національний банк України : офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua>

96. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 24–25 квітня 2025 р.) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. 392 с.

97. Збірник праць молодих науковців ЦНТУ. Вип. 8. Кропивницький : ЦНТУ, 2018. 474 с.

98. Штучний інтелект в українському банківському секторі: можливість чи необхідність? Forbes Ukraine. 2024. 30 квіт. URL: <https://forbes.ua/innovations/shtuchniy-intelekt-v-ukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozhlivist-chi-neobkhdnist-30042024-20636>

99. Котик М. Українські банки активно впроваджують штучний інтелект. InvestNews. URL: [https://investnews.com.ua/novyny/8262-ukrayinski\\_banky\\_aktivno\\_vprovadzhuyut\\_shtuchniy\\_intelekt/](https://investnews.com.ua/novyny/8262-ukrayinski_banky_aktivno_vprovadzhuyut_shtuchniy_intelekt/)

100. Як ШІ змінює українські банки. Fintech Insider. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-shi-zminyuue-ukrayinski-banky/>
101. BDO в Україні: Від аудиту до довіри: як забезпечити прозорість та підзвітність відбудови України. Європейська Бізнес Асоціація. URL: [https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-vid-audytu-do-doviry-yak-zabezpechyty-prozorist-ta-pidzvitnist-vidbudovy-ukrayiny/](https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-vid-audyту-do-doviry-yak-zabezpechyty-prozorist-ta-pidzvitnist-vidbudovy-ukrayiny/)
102. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. International Science Journal of Management, Economics & Finance. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/727/410/747>
103. Корицька О. І., Кухта І. В. Диджиталізація банків України: сучасні тренди та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4764/4705/>