



ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням Наглядової ради АТ «БТА БАНК»
Протокол № 17 від «08» червня 2026 р.

Голова Наглядової ради АТ «БТА БАНК»


Аліоск МУХАМЕД-РАХІМОВ



**СТРАТЕГІЯ
внутрішнього аудиту АТ «БТА БАНК»
на 2026-2028 роки**

Київ 2026

ЗМІСТ

1	Загальні положення	3
2	Довгострокова ціль та мета функції внутрішнього аудиту	3
3	Стратегічні цілі та завдання функції внутрішнього аудиту	4
4	Пріоритети та ключові напрями діяльності Служби внутрішнього аудиту	5
5	Плани розвитку та вдосконалення функції внутрішнього аудиту в середньостроковій перспективі	5
6	Підходи до управління кадровими, фінансовими та технологічними ресурсами Служби внутрішнього аудиту	6
7	Механізми забезпечення якості та оцінки ефективності діяльності функції внутрішнього аудиту	6
8	Ключові показники ефективності функції внутрішнього аудиту	7
9	Порядок перегляду та внесення змін до Стратегії	8
10	Заключні положення	8

Розділ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Стратегія внутрішнього аудиту АТ «БТА БАНК» на 2026-2028 роки (далі – Стратегія) розроблена з метою позиціонування функції внутрішнього аудиту в АТ «БТА БАНК» (далі – Банк), підвищення ефективності внутрішнього аудиту, сприяння Службі внутрішнього аудиту (далі – СВА) у виконанні мандату внутрішнього аудиту та сприянні підтримки довгострокового успіху Банку.

1.2 Стратегія визначає довгострокові цілі, мету, завдання та напрями розвитку функції внутрішнього аудиту на 2026-2028 роки, а також підходи до управління ресурсами СВА, механізми забезпечення та показники ефективності СВА.

1.3 Стратегія розроблена з врахуванням довгострокових планів та напрямів діяльності Банку, визначених в Стратегії діяльності та розвитку АТ «БТА БАНК» на 2026-2028 роки.

1.4 Стратегію розроблено відповідно до вимог Глобальних стандартів внутрішнього аудиту прийняті Радою з міжнародних стандартів внутрішнього аудиту (далі – ГСВА) та Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України та банківських групах, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 10.05.2016 №311, в редакції постанови Правління Національного банку України від 19.12.2025 №151 (далі – Положення НБУ, НБУ).

1.5 Стратегія ґрунтується на принципах організації функції внутрішнього аудиту, включаючи принципи незалежності, об'єктивності, ризик-орієнтованості, професійної компетентності, а також ураховує необхідність створення доданої вартості, безперервного розвитку та впровадження сучасних технологій.

1.6 Стратегію розроблено, щоб надихати внутрішніх аудиторів на постійне вдосконалення.

2. ДОВГОСТРОКОВА ЦІЛЬ ТА МЕТА ФУНКЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

2.1. Функція внутрішнього аудиту Банку є невід'ємним елементом системи корпоративного управління та виконує роль третьої лінії захисту шляхом надання впевненості та/або консультаційних послуг щодо реалізації стратегії та бізнес-плану Банку, застосовуючи систематичний, послідовний та ризик-орієнтований підхід до оцінки й вдосконалення процесів корпоративного управління, системи внутрішнього контролю та системи управління ризиками в Банку, а також надання рекомендацій щодо їх покращення.

2.2. СВА – незалежний структурний підрозділ Банку, створений для забезпечення ефективного виконання функції внутрішнього аудиту.

2.3. Місія СВА – поліпшувати та захищати цінність Банку шляхом надання Наглядовій раді та Правлінню об'єктивної впевненості, порад, розуміння та прогнозування щодо оцінки й підвищення ефективності процесів управління ризиками, системи внутрішнього контролю й корпоративного управління для досягнення стратегічних цілей діяльності Банку.

2.4. Візія СВА:

- забезпечити повну відповідність функції внутрішнього аудиту положенням ГСВА та вимогам законодавства України;
- гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що впливає на діяльність Банку, та внутрішні процеси Банку щодо запровадження нових продуктів в діяльності Банку;
- допомагати Наглядовій раді та Правлінню Банку з викликами в процесі досягнення стратегічних цілей діяльності Банку.

2.5. Основною метою функції внутрішнього аудиту в Банку є засноване на ризик-орієнтованому підході надання впевненості зацікавленим особам, включаючи Наглядову раду та Правління банку, щодо:

1) відповідності всіх видів діяльності підрозділів Банку (включаючи функції Банку, передані на аутсорсинг) порядкам та процедурам, визначеним у внутрішньобанківських документах, а також вимогам законодавства України;

2) ефективності корпоративного управління, системи внутрішнього контролю, системи управління ризиками.

2.6. Довгострокова ціль функції внутрішнього аудиту полягає у формуванні зрілої, ризик-орієнтованої функції, інтегрованої у систему управління Банком функції внутрішнього аудиту, яка не лише здійснює контроль дотримання вимог законодавства України та внутрішніх документів, але й сприяє підвищенню ефективності діяльності Банку, забезпеченню фінансової стійкості та дотриманню регуляторних вимог.

2.7. Для досягнення довгострокової цілі СВА забезпечує:

- системну оцінку відповідності діяльності Банку вимогам законодавства України, зокрема, нормативно-правових актів НБУ та внутрішніх документів;
- оцінку ефективності функціонування систем внутрішнього контролю;
- сприяння прозорості процесів управління ризиками та підвищення їх ефективності;
- своєчасне виявлення недоліків та слабких місць у діяльності Банку;
- створення додаткової вартості шляхом надання рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності та надійності бізнес-процесів Банку.

3. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ФУНКЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

3.1. Основними стратегічними цілями та завданнями функції внутрішнього аудиту є:

1) уніфікація/стандартизація роботи СВА, що включає:

- розроблення методології (типових опитувальників, інструкцій, тощо) проведення аудиторських перевірок основних процесів/напрямів діяльності Банку;
- розвиток компетенцій внутрішніх аудиторів, збільшення чисельності внутрішніх аудиторів, запровадження специфікації внутрішніх аудиторів залежно від основних напрямів діяльності Банку;
- використання технологій для підтримки процесу внутрішнього аудиту.

2) переорієнтація діяльності СВА з оцінки відповідності дотримання норм на оцінку ефективності.

3.2. Результати проведених аудиторських перевірок протягом останніх років свідчать про, що найбільше робочого часу витрачається на перевірку відповідності вимог внутрішніх документів вимогам законодавства України, а також їх дотримання на практиці.

СВА планує поступовий перехід до рівних витрат робочого часу для оцінки відповідності дотримання норм та оцінки ефективності.

3.3. У довгостроковій перспективі Банк планує забезпечити поступове підвищення зрілості функції внутрішнього аудиту, а саме:

1) забезпечення підвищення ефективності та якості виконання завдань внутрішнього аудиту шляхом розвитку методології внутрішнього аудиту та продовження поступового протягом 2028 року впровадження типових опитувальників, інструкцій щодо основних процесів діяльності Банку, яким вищий рівень ризику, та які підлягають частішим аудиторським перевіркам;

2) підвищення результативності та ефективності функції внутрішнього аудиту шляхом запровадження технологій. Проведення маркетингового дослідження ринку щодо пропозицій інструментів автоматизації роботи внутрішнього аудиту для підрозділів внутрішнього аудиту з малою чисельністю аудиторів та надання на розгляд Наглядової ради результатів таких досліджень планується у 2028 році.

4. ПРІОРИТЕТИ ТА КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ СВА

Діяльність СВА спрямована на допомогу та підтримку Наглядовій раді та Правлінню в досягненні стратегічних цілей Банку, визначених в Стратегії діяльності та розвитку АТ «БТА БАНК» на 2026-2028 роки. Зокрема, СВА надаватиме впевненість та/або консультаційні послуги щодо запуску кредитування юридичних осіб, запуску нового продукту – гарантії юридичних осіб, емісії іменних корпоративних облігацій, впровадження та розвитку мобільного додатку для фізичних осіб, залучення нових клієнтів-юридичних осіб, тощо. Пріоритети в діяльності СВА визначено на основі принципів функціонування незалежної та ефективної функції внутрішнього аудиту – ризик-орієнтованість та пропорційність (адекватність).

Ключовими напрямками діяльності СВА є надання впевненості та/або консультаційних послуг щодо:

- системи корпоративного управління та внутрішнього контролю;
- управління ризиками: ризик інформаційно-комунікаційних технологій (ризик ICT), ризик інформаційної безпеки, процентний ризик банківської книги, ризик ліквідності, кредитний ризик, операційний ризик;
- дотримання вимог законодавства та внутрішніх документів (комплаєнс);
- фінансового моніторингу, тощо.

5. ПЛАНИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В СЕРЕДНЬОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

5.1. У середньостроковій перспективі Банк планує забезпечити поступове підвищення зрілості функції внутрішнього аудиту, а саме:

1) стимулювання внутрішніх аудиторів до підвищення ефективності та якості роботи, постійного вдосконалення шляхом проведення у 2026 році зовнішньої оцінки ефективності та якості роботи СВА;

2) забезпечення достатньої кількості кадрових ресурсів для виконання Стратегії та планів внутрішнього аудиту, а також виконання аудиторських завдань на ротаційній основі шляхом вжиття у 2026 році заходів направлених на підбір персоналу для поповнення вакантної посади в СВА;

3) забезпечення підвищення ефективності та якості виконання завдань внутрішнього аудиту шляхом розвитку методології внутрішнього аудиту та поступового протягом 2027 року запровадження типових опитувальників, інструкцій щодо основних процесів діяльності Банку, яким вищий рівень ризику, та які підлягають частішим аудиторським перевіркам.

5.2. Для забезпечення виконання Стратегії та планів внутрішнього аудиту СВА планує:

- постійний професійний розвиток внутрішніх аудиторів шляхом зовнішнього та внутрішнього навчання, самоосвіти, тощо;
- забезпечення відповідності методології та підходів функції внутрішнього аудиту ГСВА та вимогам законодавства України шляхом щорічного перегляду та, за потреби, оновлення внутрішніх документів, що стосуються функції внутрішнього аудиту Банку;
- підтримання неупередженої та незалежної позиції функції внутрішнього аудиту шляхом щорічного перегляду винагороди внутрішніх аудиторів з урахуванням показників банківської системи України за аналогічними посадами, а також у порівнянні з аналогічними показниками Банку для персоналу у інших ключових підрозділах, з метою уникнення потенційного впливу на об'єктивність внутрішніх аудиторів під час виконання аудиторського завдання та створення рівних умов для залучення у внутрішній аудит найбільш професійно придатних і кваліфікованих працівників.

6. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ, ФІНАНСОВИМИ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИМИ РЕСУРСАМИ СВА

6.1. Результативність діяльності функції внутрішнього аудиту залежить від ефективності управління ресурсами СВА – кадровими, фінансовими та технологічними.

6.2. Головним ресурсом для забезпечення реалізації Стратегії та плану СВА є кваліфікований персонал СВА. В межах своїх повноважень Наглядова рада, Правління та начальник СВА вживають заходів для забезпечення СВА достатньою кількістю кваліфікованого персоналу, з дотриманням принципу професійної компетентності, що відповідають напрямкам та специфіці діяльності Банку, постійного професійного розвитку персоналу СВА.

6.3. Начальник СВА забезпечує управління фінансовими ресурсами шляхом надання обґрунтованих пропозицій щодо перегляду фінансових, кадрових та технічних ресурсів СВА при складанні щороку бюджету СВА на наступний рік.

Основними складовими бюджету СВА є витрати на:

- винагороду внутрішніх аудиторів, розмір якої не створює конфлікту інтересів та не ставить під загрозу незалежність СВА, не пов'язаний з фінансовими результатами Банку або структурних підрозділів;

- фінансування навчання та професійного розвитку внутрішніх аудиторів;

- фінансування придбання технологій та інструментів, тощо.

6.4. Наглядова рада розглядає пропозиції начальника СВА щодо фінансових, кадрових та технічних ресурсів СВА та приймає відповідне рішення шляхом затвердження бюджету СВА та подальшого контролю його виконання.

6.5. Начальник СВА оперативно повідомляє Наглядову раду та Правління про наслідки нестачі кадрових та фінансових ресурсів.

6.6. Для підвищення результативності та ефективності функції внутрішнього аудиту начальник СВА оцінює технології, надає Наглядовій раді та Правлінню обґрунтовані пропозиції щодо доцільності придбання та впровадження інструментів автоматизації внутрішнього аудиту.

На поточний момент СВА не вистачає кваліфікованого персоналу (повідомлення про вакантну посаду розміщено на вебсайті Банку), процеси функції внутрішнього аудиту не автоматизовані.

7. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФУНКЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

7.1. Основними характеристиками, що свідчить про якісне та ефективне управління функцією внутрішнього аудиту в Банку є:

- 1) функціонування незалежного підрозділу – СВА, який функціонально підпорядкований та підзвітний безпосередньо Наглядовій раді;

- 2) розроблення, впровадження та підтримання в актуальному стані методології функції внутрішнього аудиту в Банку відповідно до вимог законодавства України, Положення НБУ, ГСВА;

- 3) планування діяльності функції внутрішнього аудиту здійснюється на підставі ризик-орієнтованого підходу, з врахуванням стратегії розвитку та бізнес-моделі Банку;

- 4) діяльність СВА з дотриманням вимог законодавства України, ГСВА та внутрішніх документів Банку;

- 5) сприяння діяльності внутрішнього аудиту вдосконаленню корпоративного управління, системи управління ризиками, системи внутрішнього контролю в Банку;

- 6) забезпечення досягнення стратегічних цілей внутрішнього аудиту;

- 7) постійне вдосконалення процесів/процедур внутрішнього аудиту;

- 8) постійний професійний розвиток внутрішніх аудиторів;

7.2. Механізмами забезпечення якості діяльності функції внутрішнього аудиту є:

- 1) актуальні внутрішні документи щодо діяльності СВА;
- 2) стандартизовані процеси внутрішнього аудиту;
- 3) моніторинг та оцінювання діяльності функції внутрішнього аудиту;
- 4) чіткі кваліфікаційні вимоги та професійні компетенції внутрішніх аудиторів;
- 5) постійний професійний розвиток внутрішніх аудиторів.

7.3. Оцінка результативності та ефективності діяльності функції внутрішнього аудиту в Банку забезпечується шляхом проведення:

1) внутрішньої оцінки якості функції внутрішнього аудиту (не рідше одного разу на рік), що, зокрема, включає оцінку виконання завдань внутрішнього аудиту, оцінку діяльності внутрішніх аудиторів, самооцінку та оцінку діяльності СВА Наглядовою радою;

2) зовнішньої оцінки якості функції внутрішнього аудиту (не рідше одного разу на п'ять років), що, зокрема, включає підтвердження відповідності ГСВА та вимогам законодавства України, Положення НБУ;

3) аналізу та контролю діяльності СВА з боку НБУ.

8. КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

8.1. Ключові показники ефективності функції внутрішнього аудиту (далі – KPI) – це набір показників, які використовуються в Банку для вимірювання на скільки успішно досягаються стратегічні цілі внутрішнього аудиту, а також показують ефективність та результативність функції внутрішнього аудиту, є складовою системи управління якістю внутрішнього аудиту в Банку та відображають додану вартість функції внутрішнього аудиту. KPI є елементом процесу планування та звітування про діяльність СВА.

8.2. Діяльність СВА оцінюється за KPI, наведеними у таблиці.

Найменування ключових показників ефективності	Одиниці вимірювання	Цільове значення
виконання річного плану внутрішнього аудиту (проведення аудиторських перевірок, надання консультаційних послуг, виконання інших завдань внутрішнього аудиту)	%	90%
прийняття структурними підрозділами рекомендацій, наданих СВА (повністю або частково, без урахування тих, термін виконання яких не настав)	%	90%
подання регулярної звітності на розгляд Наглядової ради, Аудиторського комітету, Правління, НБУ забезпечено своєчасно, в достатньому обсязі для прийняття адекватних та обґрунтованих рішень	%	100%
середня ефективність проведених аудиторських перевірок за результатами оцінок структурних підрозділів	бал	12
оцінка ефективності роботи працівників СВА	бал	80
участь у проведенні аудиторських перевірок на рік в середньому на одного працівника СВА	шт	3
відсутність випадків ризику втрати, незалежності, реального конфлікту інтересів, втрати об'єктивності	шт	0 (нуль)
достатність професійної компетентності для виконання завдань внутрішнього аудиту	%	100%
виконання індивідуальних планів розвитку внутрішніх аудиторів, не менше 40 годин на рік	%	100%

8.3. Діяльність СВА вважається:

- ефективною, якщо фактичні значення КРІ за результатами діяльності СВА за рік мають відхилення від цільових значень в межах 10% не більш, ніж за трьома КРІ;
- задовільною, якщо фактичні значення КРІ за результатами діяльності СВА за рік мають відхилення від цільових значень в межах 10% за всіма КРІ;
- такою, що потребує вдосконалення, якщо фактичні значення КРІ за результатами діяльності СВА за рік мають відхилення від цільових значень від 10% до 20% за всіма КРІ;
- неефективною (незадовільною), якщо фактичні значення КРІ за результатами діяльності СВА за рік мають відхилення від цільових значень більше 20% за всіма КРІ.

8.4. Начальник СВА не рідше ніж один раз на рік інформує Наглядову раду, Аудиторський комітет про фактичні значення КРІ шляхом включення такої інформації до звіту про роботу СВА.

Незалежно від оцінки діяльності СВА Наглядова рада має право рекомендувати заходи щодо підвищення ефективності функції внутрішнього аудиту.

9. ПОРЯДОК ПЕРЕГЛЯДУ ТА ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТРАТЕГІЇ

9.1. Начальник СВА здійснює щорічний перегляд та, у разі потреби, оновлення (актуалізацію) Стратегії.

9.2. Підставами для внесення змін до Стратегії можуть бути:

- суттєві зміни в стратегії діяльності, бізнес-моделі, профілі ризику Банку;
- зміни зрілості процесів корпоративного управління, системи управління ризиками та системи внутрішнього контролю в Банку;
- зміни у внутрішніх політиках та процедурах Банку, вимогах законодавства України, зокрема нормативно-правових актах НБУ;
- зміни членів Наглядової ради, Правління або начальника СВА;
- результати зовнішньої або внутрішньої оцінки якості функції внутрішнього аудиту;
- інші обставини, що суттєво впливають на організацію або функціонування СВА.

9.3. У разі внесення змін до законодавства України до приведення цієї Стратегії у відповідність до вимог законодавства України, Стратегія діє в частині, що не суперечить вимогам законодавства України.

9.4. Зміни до Стратегії вносяться шляхом затвердження рішенням Наглядової ради Стратегії в оновленій (актуалізованій) редакції.

10. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ.

10.1. Стратегія набирає чинності з дня її затвердження рішенням Наглядової ради, якщо інше не передбачено в рішенні Наглядової ради.

10.2. Зміст Стратегії доводиться до відома усіх керівників та працівників Банку засобами корпоративної електронної пошти не пізніше ніж протягом 5 робочих днів з дати її затвердження рішенням Наглядової ради.

10.3. Зміст Стратегії для забезпечення можливості ознайомлення з ним всіх зацікавлених осіб розміщується на вебсайті Банку не пізніше ніж протягом 5 робочих днів з дати її затвердження рішенням Наглядової ради.