



УДК 336.71(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-966-979](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-966-979)

Деркач Юлія Борисівна кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, <https://orcid.org/0000-0002-5195-1821>

ФОРМУВАННЯ ВАЛЮТНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКАМИ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню питань, які стосуються управління вітчизняними банками діяльністю на валютному ринку в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Метою статті є дослідження особливостей формування валютної стратегії банківськими установами. Під час проведення наукового дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, а також застосовано системний підхід.

Результати проведеного дослідження свідчать, що в останнє десятиріччя вітчизняний валютний ринок знаходиться під впливом низки чинників, які є важко прогнозованими. Вплив визначених факторів призводить до складності у прогнозуванні курсових трендів та плануванні валютних операцій, втрати фінансової стійкості. З метою розв'язання окреслених проблем банківським установам доцільно змінити підходи до управління валютною діяльністю. Це означає, що банки, перш за все, повинні проводити аналіз зовнішнього макросередовища валютного ринку та оцінку стан валютного ринку, визначати зовнішні чинників впливу на діяльність банку, оцінити можливостей банку адаптуватись до змін. За результатами аналізу банкам доцільно відкоригувати цілі та завдань валютної стратегії та встановити цільові показники відповідно до виду обраної стратегії, розробити управлінські рішення із застосуванням заходів реагування, проводити моніторинг результатів.

Ключовим елементом управління валютною діяльністю банків є обрання, а, за потреби, коригування валютної стратегії. У статті пропонується при розробці валютної стратегії чітко визначити мету, момент запровадження, набір заходів впливу. При формуванні системи цільових показників валютної стратегії пропонується спиратися на збалансовану систему показників (Balanced Scorecard (BSC)) за напрямками фінанси, клієнти, бізнес-процеси та персонал. Правильний вибір валютної стратегії (зростання, обмеженого зростання, скорочення) забезпечить банку мінімізацію збитків та втримання конкурентної позиції в умовах валютної кризи та розширення діяльності та зростання доходів у стабільних умовах.

Ключові слова: валютний курс, банк, управління, стратегія, ринок





Julia Derkach Candidate of Economy Sciences, Associate Professor of the Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, <https://orcid.org/0000-0002-5195-1821>

FORMATION OF FOREIGN EXCHANGE STRATEGY BY UKRAINIAN BANKS

Abstract. The article is devoted to the study of issues related to the management of activities in the foreign exchange market by domestic banks in the conditions of constant changes in the external environment. The purpose of the article is to study the features of the formation of a foreign exchange strategy by banking institutions. During the scientific research, methods of analysis, synthesis, generalization were used, and a systematic approach was also applied.

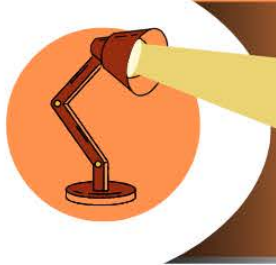
The results of the study show that in the last decade the domestic foreign exchange market has been under the influence of a number of factors that are difficult to predict. The influence of certain factors leads to difficulties in forecasting exchange rate trends and planning foreign exchange operations, loss of financial stability. In order to solve the outlined problems, it is advisable for banking institutions to change approaches to managing foreign exchange activities. This means that banks, first of all, should analyze the external macroenvironment of the foreign exchange market and assess the state of the foreign exchange market, determine external factors influencing the bank's activities, and assess the bank's ability to adapt to changes. According to the results of the analysis, it is advisable for banks to adjust the goals and objectives of the currency strategy and set target indicators in accordance with the type of the chosen strategy, develop management decisions with the application of response measures, and monitor the results.

An important element of managing the currency activities of banks is the selection and, if necessary, adjustment of the currency strategy. The article suggests when developing a currency strategy clearly define the goal, the moment of implementation, and a set of influence measures. During forming a system of target indicators of the currency strategy, it is proposed to rely on a balanced scorecard (BSC) in the areas of finance, clients, business processes and personnel. The correct choice of currency strategy (growth, limited growth, reduction) will ensure that the bank minimizes losses and maintains a competitive position in the conditions of a currency crisis and expands its activities and increases income in stable conditions.

Keywords: exchange rate, bank, management, strategy, market.

Постановка проблеми. Сучасна валютна діяльність комерційного банку відбувається в умовах економічної невизначеності, що означає функціонування в економічному середовищі, яке постійно змінюється та усклад-





няється під впливом великої кількості факторів, які важко прогнозувати. Наслідком такого впливу є різкі коливання валютних курсів, які, в свою чергу, провокують зростання рівня ризиків та непрогнозованих змін фінансових результатів банківських установах. Саме тому діяльність банків на валютному ринку потребує від фінансових менеджерів розробки та застосування валютної стратегії, яка би враховувала весь комплекс факторів впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку валютного ринку в сучасних умовах є предметом обговорення вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків. Серед них заслуговують на увагу наукові здобутки О. Береславської [1], А. Гальчинського [2], В. Шелудько [3] та інших. Щодо валютної діяльності вітчизняних банків, то, на наш погляд, заслуговують на увагу наукові праці О. Дзюблюка [4], М. Савлука [5], В. Міщенко [6] та багатьох інших.

Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, у якому представлено різноманітні теоретичні та методичні підходи у сфері дослідження діяльності банків на валютному ринку, доречним вбачається синтез, уточнення та узагальнення наявних знань щодо процесів управління валютною діяльністю банківської установи в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

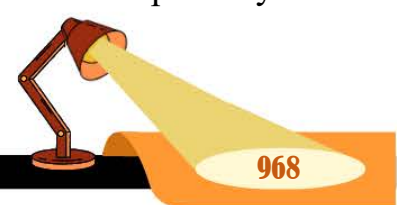
Метою статті є дослідження процесів формування валютної стратегії вітчизняного банку в умовах важкопрогнозованих змін на валютному ринку.

Виклад основного матеріалу. Ретроспективний аналіз динаміки розвитку валютного ринку України свідчить, що у 2014-2015 рр. він розвивався під впливом деструктивних факторів, що призвели до посилення девальваційного тиску на курс національної валюти та спричинили запровадження комплексу антикризових заходів НБУ економічного та адміністративного характеру.

Починаючи з 2016 року, розпочався процес стабілізації курсу гривні, з поступовою її ревальвацією у 2019 р., що відбувалося, не в останню чергу, під впливом впровадження валютної лібералізації відповідно до Закону «Про валюту та валютні операції» від 21.06.2018.

Втім, пандемія COVID-19, та впровадження локдауну, змінили тенденції на світових товарних та фінансових ринках, та спричинили їх безпрецедентне падіння. Вплив цих факторів змінив курсовий тренд на валютному ринку в середині країни, гривня девальвувала відносно долара протягом другого кварталу 2020 року. У другій половині 2020 р. та 2021 р. валютний курс поступово стабілізувався.

Надважким випробуванням для України стало повномасштабне вторгнення РФ на початку 2022 року. 24 лютого 2022 року НБУ перейшов від режиму плаваючого валютного курсу до фіксованого, впровадження якого





потребувало застосування низки регулятивних заходів з боку держави. Відповідно до світового та вітчизняного досвіду найбільш дієвими та швидкими заходами вважаються валютні обмеження

З підписанням Закону «Про валюту та валютні операції» НБУ взяв курс на валютну лібералізацію шляхом поступового знаття низки валютних обмежень на проведення валютних операцій [7]. Перш за все валютні послаблення були застосовані до поточних валютних операцій у вигляді скасування обов'язкового продажу валютної виручки, резервування коштів для купівлі валюти, а також подовження граничних термінів розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами, зняття заборони на купівлю валюти фізичними особами в межах 150 тис. грн на протязі одного дня та інші.

На наступному етапі НБУ поступово скасував обмеження на проведення операцій пов'язаних з рухом капіталу. Регулятор дозволив репатріацію дивідендів, замінив індивідуальні ліцензії на інвестування системою е-лімітів, скасував заборону на дострокове погашення зовнішніх запозичень (кредитів від нерезидентів), замінив реєстрацію зовнішніх запозичень на повідомчий характер надання інформації.

На початку війни НБУ зафіксував валютний курс та, використовуючи ст. 12 Закону «Про валюту та валютні операції», ввів в дію низку заходів захисту валютного ринку (табл. 1).

Таблиця 1.

**Ключові тенденції розвитку валютного ринку України
за період 2014-2024 рр.**

Пе- ріод	Фактори впливу	Тendenції валютного ринку		Заходи НБУ
		готівковий	безготівковий	
1	2	3	4	5
2014 2015	Високі політичні та соціальні ризики через війну на сході; падіння ВВП, зменшення іноземних інвестицій, значні витрати на обслуговування зовнішнього боргу, різке скорочення ЗВР	Значне переважання попиту над пропозицією іноземних валют обумовило суттєве зростання курсів іноземних валют	Переважання попиту над пропозицією, зростання готівкових курсів, поява «чорного валютного ринку»	Валютні інтервенції з продажу валюти, перехід до плаваючого курсу, посилення регулювання, модифікація монетарної політики
2016-2018	Стабілізація виробництва, поступове зростання ВВП, ЗВР, скорочення темпів інфляції, значні витрати на обслуговування зовнішнього боргу	Стабілізація валютного курсу, переважання пропозиції валюти над її попитом на готівковому ринку	Стабілізація валютного курсу, переважання пропозиції валюти над її попитом	Скорочення адміністративних заходів на валютному ринку, підняття облікової ставки



Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
2019-2020(початок)	Помірне зростання ВВП, досягнення показників інфляції у межах цільового рівня, зростання ЗВР, значні витрати на обслуговування державного боргу	Суттєве укріплення гривні на тлі ревальвації, переважання пропозиції валюти над її попитом на готівковому ринку	Суттєве укріплення гривні, переважання пропозиції валюти над її попитом	Лібералізація валютного ринку, відповідно до Закону «Про валюту і валютні операції»
2020 (друга половина)- 2021	Різке скорочення ВВП, досягнення показників інфляції у межах цільового рівня, значні витрати на обслуговування державного боргу	Девальвація національної валюти по відношенню до іноземної з поступовою стабілізацією курсу	Девальвація гривні, нетривала активізація «чорного вал. ринку» з поступовою стабілізацією курсу	Послідовне впровадження заходів з валютної лібералізації в умовах плаваючого валютного курсу
2022-2024 (перша половина)	Падіння ВВП, різке скорочення експорту, блокування портів, надходження фін.допомоги від МФО, пришвидшення інфляції, незначне зростання ЗВР. Поступове пристосування ринків до умов воєнного стану із подальшою їх стабілізацією	Девальвація гривні, дефіцит готівкової іноземної валюти переважання попиту над пропозицією іноземної валюти, поступова стабілізація курсових трендів	Девальвація національної валюти по відношенню до іноземної, переважання попиту над пропозицією, поступова стабілізація валютного курсу	Фіксація валютного курсу, впровадження жорстких обмежень на операції фіз. осіб та бізнесу. Впровадження режиму керованої гнучкості обмінного курсу

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [8]

Впровадження НБУ жорстких валютних обмежень для суб’єктів господарювання дозволило різко скоротити обсяги купівлі-продажу іноземної валюти та стабілізувати курсу національної валюти, з іншого боку, суттєво обмежило можливості банків ефективно функціонувати у валютній сфері.

Стан валютного ринку (стабільний або кризовий) визначає характер валютної діяльність банків (табл.2).



Таблиця 2.

**Вплив стану валютного ринку на діяльність банків
у стабільних та кризових умовах**

Стан валютного ринку		Вплив стану валютного ринку на діяльність банків	
стабільні умови	кризові умови	стабільні умови	кризові умови
посилення інтернаціоналізації, пов'язане з поглибленням господарських зв'язків, підвищення рівня концентрації виробництва та фін. капіталу; низький рівень волатильності валютних курсів та процентних ставок	посилення ознак хаотичності, оскільки проявляються дії і прагнення окремих економічних суб'єктів за різноманітності їхніх інтересів та мотивацій; високий рівень волатильності валютних курсів та процентних ставок	високий динамізм здійснення валютних операцій; орієнтація на валютну стратегію зростання, що забезпечуватиме плановий рівень прибутку; зниження рівня валютного ризику та зменшення вимог до контролювання його рівня	низький динамізм здійснення валютних операцій; орієнтація на валютну стратегію скорочення, що має забезпечити фінансову стійкість; зростання рівня валютного ризику, необхідність перегляду вимог до контролю за його рівнем
зростання потреби в складних фінансових інструментах, що задовольняють інтереси суб'єктів валютного ринку	зменшення необхідності у складних фінансових інструментах, відповідно до потреб суб'єктів валютного ринку	зростання рівня операційного ризику; впровадження заходів спрямованих на посилення контролю за його рівнем	зниження рівня операційного ризику банківської установи; удосконалення системи контролю
лібералізація національних вал. законодавств	посилення державного втручання	необхідність постійного контролю комплаєнс-ризиків	необхідність постійного контролю комплаєнс-ризиків
високий рівень технічної оснащеності при проведенні валютних операцій		зростання рівня операційного та технологічного ризиків, удосконалення бізнес-процесів та контролю ризиків	

Джерело: систематизовано авторкою за матеріалами [4, 6, 9]

Не врахування банками впливу факторів, наведених у табл.1, 2, сприяє зростанню рівня ризиків, погіршенню фінансових результатів та зростанню загрози втрати фінансової стійкості. В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно мати узгоджену із цілями діяльності банку та адекватну його потенціалу систему прийняття управлінських рішень спрямовану на забезпечення ефективної валютної діяльності банку.

Систематизуючи доробки науковців, під валютною діяльністю банку розуміємо дії персоналу, спрямовані на ефективне виконання операцій із валютними цінностями з метою отримання прибутку, з урахуванням інтересів партнерів банку, а також вимог регуляторів щодо порядку проведення операцій [4, 6, 10, 11]



Проведений аналіз сучасних теоретичних та методичних підходів до управління діяльністю банків доцільно екстраполювати на управління її окремого напрямку – валютного [12, 13, 14]. Відповідно, управління валютною діяльністю банку доцільно розглядати як структуровані, орієнтовані на об'єкт управлінські впливи, ініційовані суб'єктами управління, що спрямовані на забезпечення досягнення цілей валютної стратегії банку, на основі запровадження заходів реагування на потенційні трансформації зовнішнього середовища.

Зазначені управлінські впливи доцільно спрямовувати на окремі складові діяльності банку на валютному ринку (об'єкти управління) такі як сфера взаємодії з клієнтами на валютному ринку (валютні операції; бізнес-процеси); сфера внутрішньобанківських процесів (організаційне, технологічне, матеріальне та кадрове забезпечення); здатність менеджменту використовувати наявні ресурси (реалізуються через якість менеджменту та маркетингу); результати діяльності на валютному ринку (доходи, витрати та прибуток); ризики, що генеруються діяльністю на валютному ринку.

З огляду на перманентну мінливість середовища в якому реалізують свою валютну діяльність банки, досягнення ефективності управлінських впливів потребує дотримування певного алгоритму дій:

аналіз зовнішнього макросередовища валютного ринку та визначення факторів, що найбільшою мірою впливають на стан валютного ринку (стан платіжного балансу, обсяг золотовалютних резервів та їх використання, показники державного боргу, темпи інфляції, а також валютні обмеження);

діагностика та прогнозування стану валютного ринку (динаміка обсягів купівлі-продажу іноземної валюти на готівковому та безготівковому сегментах валютного ринку, прогнозування напрямків руху валютних курсів та оцінка мінливості курсових коливань);

визначення впливу зовнішніх факторів на діяльність банку (стабільні умови чи кризові явища);

оцінка можливостей внутрішнього середовища банку адаптуватись до змін зовнішнього середовища (визначення рівня валютного ризику на основі значень валютних позицій банку);

коригування цілей та завдань валютної стратегії банку (стратегія зростання, стратегія скорочення або стратегія обмеженого зростання);

встановлення цільових показників, критеріїв діяльності на валютному ринку відповідно до обраної стратегії;

розробка управлінських рішень щодо перегляду параметрів діяльності банку відповідно до цілей та показників валютної стратегії на основі заходів реагування (запобіжних та реактивних);

моніторинг ефективності заходів.

Ключовим моментом управління є розробка та впровадження валютної стратегії, однак якщо результати проведеного аналізу свідчать, що досягнення цільових параметрів є неможливим, то потрібно провести її коригування.

В економічній науці сутність поняття стратегії визначають як набір основних довгострокових цілей та завдань фірми, затверджених дій із розподілу





ресурсів необхідних для досягнення визначених цілей [13, 15]. Відповідно, валютна стратегія банку являє собою довгостроковий план дій, спрямований на досягнення поставленої мети (скорочення, підтримання на певному рівні або зростання масштабів діяльності) та передбачає врахування внутрішніх організаційних особливостей та можливостей банку для формування й зберігання його конкурентоспроможної позиції відповідно до трансформацій зовнішнього середовища та умов розвитку валютного ринку.

Виділяють наступні види валютних стратегій: скорочення, обмеженого зростання, зростання. Метою застосування валютної стратегії скорочення є необхідність адаптуватись до змін умов функціонування банку на валютному ринку та, за потреби, здійснити скорочення масштабів діяльності. Моментом її запровадження є встановлення значних загроз зовнішнього середовища спровокованих активною валютною кризою. Основні заходи мають бути спрямовані на валютний ризик банку: заборону валютних операцій з підвищеним рівнем ризику, зміну обсягу та структури валютної позиції, зменшення до мінімального рівня апетиту та толерантності до ризиків, скорочення лімітів ризиків, збільшення капіталу банку.

Стратегія обмеженого зростання використовується у випадку необхідності досягнення підтримки масштабів та структури валютної діяльності банку на досягнутому рівні з коригуванням, за потреби, відповідно до зміни умов функціонування. Найбільш вдалим моментом її застосування є саме момент встановлення загрози валютної кризи. За таких умов банк має сконцентрувати свою діяльність на традиційних сегментах валютного ринку, не поширюючи свою діяльність на операції з високим рівнем ризику. Здійснюючи планування валютної діяльності, варто дотримуватись принципу встановлення показників «від досягнутого». Банку доцільно слідкувати за обмеженим зростанням обсягів валютних операцій при відносно сталій структурі валютної позиції. Реалізація стратегії обмеженого зростання потребує встановлення апетиту та толерантності до ризиків на поміркованому рівні, що не вимагає зміни розміру лімітів ризиків та збільшення розміру капіталу банку.

Необхідність використання можливостей зовнішнього середовища і власний потенціал для нарощування обсягів валютної діяльності та підвищення власної результативності та ефективності банківської установи є метою валютної стратегії зростання. Момент впровадження визначається функціонування комерційного банку в нормальних умовах зовнішнього середовища. Можливості зовнішнього середовища дозволяють банку розширювати присутність на традиційних сегментах та виходити на нові сегменти валютного ринку з підвищеним рівнем ризику, що сприяє збільшенню обсягів та ускладненню структури валютної позиції. Впровадження стратегії зростання забезпечує високий рівень апетиту та толерантності до ризиків, збільшення розміру лімітів ризику (однак в межах нормативних вимог НБУ). Необхідність збільшення капіталу залежить від рівня ризику та темпів зростання вал. операцій [12, 14]

Відповідно до запропонованого визначення об'єктів управління діяльністю банку на валютному ринку, вважаємо за доцільне при формуванні системи



цілових показників валютної стратегії спиратися на збалансовану систему показників (Balanced Scorecard (BSC)) [18]. Обрання нами зазначеної системи цілових показників обумовлене поєднанням не лише фінансових показників, а й нефінансових: рівня маркетингу, розвитку персоналу і бізнес-процесів. Завдяки такому підходу керівництво отримує інформацію щодо причинно-наслідкових зв'язків, які у подальшому забезпечать компанії можливість реалізувати визначену стратегію [16].

Збалансована система цілових показників валютної діяльності банку представлена на рисунку 1.

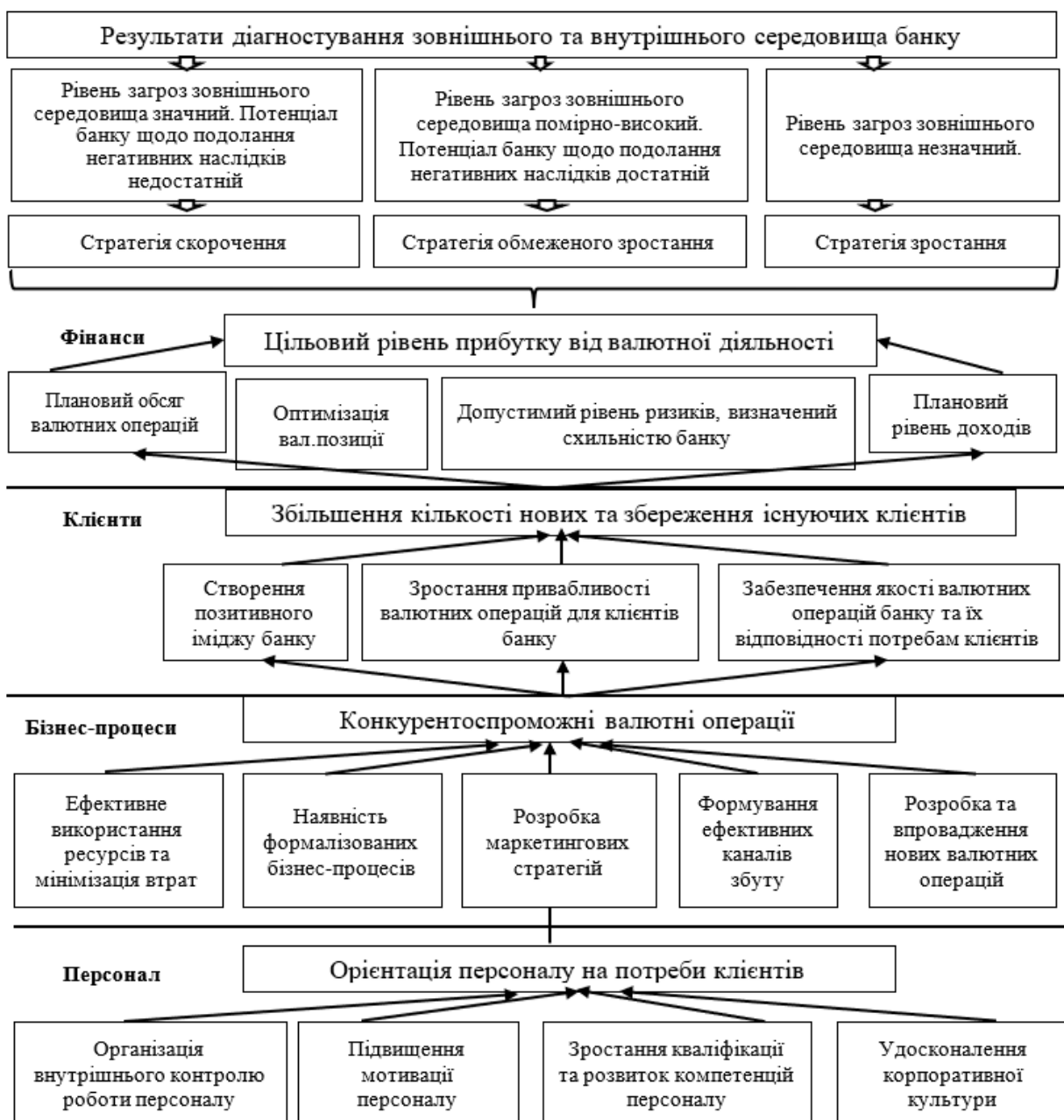


Рис. 1 Карта цілей банку у сфері валютної діяльності

Джерело: складено авторкою за матеріалами [16]



З рисунка 1 видно, що залежно від результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ менеджментом банку обирається та валютна стратегія, що найбільшою мірою відповідає меті та умовам запровадження.

Характеристика цільових показників діяльності банку на валютному ринку за валютною стратегією зростання представлений у таблиці 3.

Таблиця 3

Цільові показники діяльності банку за валютною стратегією зростання

Нап- рям	Цілі	Показники	Заходи, спрямовані на досягнення цілі
Фінанси	Зростання прибутку, обсягів операцій, доходів	Чистий прибуток від валютної діяльності Частка ринку Обсяг валютних операцій Планова собівартість Цільовий рівень фін. ризиків	Розширення діяльності (нові ринки/нові продукти/нові джерела доходів); Розробка заходів зі стимулювання збуту. Удосконалення управління витратами. Удосконалення управління фінансовими ризиками.
Клієнти	Зростання обсягів вал. операцій за рахунок залучення нових клієнтів та лояльності існуючих	Прибуток від операцій з новими клієнтами Прибуток від операцій з існуючими клієнтами. Плинність клієнтської бази	Збільшення прибутку від операцій з існуючими клієнтами. Управління брендом та репутацією. Підвищення якості обслуговування
Бізнес-процеси	Зниження собівартості та підвищення якості валютних операцій	Витрати на бізнес-процеси вал. операцій. Витрати на управління клієнтською базою Планова сегментація клієнтської бази Впровадження інноваційних вал. сервісів Вартість бізнес-процесів нових вал. операцій Рівень операційного та юридичного ризику	Структуризація бізнес процесів. Калькуляція собівартості вал. операцій, розробка заходів з її зниження Розробка комплексу заходів щодо виходу на цільові сегменти та збереження існуючих клієнтів. Управління банком інноваціями Удосконалення управління нефінансовими ризиками.
Персонал	Підвищення продуктивності праці та кваліфікації персоналу Удосконалення системи управління	Плинність кадрів Продуктивність праці персоналу Частка персоналу, що підвищили кваліфікацію, витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу Строки реалізації та витрати на реінжиніринг системи управління банком	Розробка методів оцінки продуктивності персоналу та системи мотивації персоналу, затвердження плану підвищення кваліфікації, скорочення витрат на управління банком. Скорочення часу на прийняття управлінських рішень.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [14, 16]





Після обрання валютної стратегії, банком обов'язково формується комплекс запобіжних дій, що можуть бути спрямовані на попередження реалізації можливих загроз чи нівелювання наслідків їх реалізації в разі, якщо в силу агресивного впливу попередити їх неможливо. Зазначені заходи передбачають використання управлінських впливів, що забезпечать попередження можливих загроз [11, 12, 14]. Реактивні заходи формуються при виникненні проблем функціонування банку шляхом розробки та реалізації комплексу регулятивних рішень, які забезпечать усунення існуючих негативних відхилень у діяльності банку на валютному ринку за рахунок внутрішніх резервів та/або залучення ресурсів із зовнішніх джерел.

Відповідно, впровадження запобіжних заходів базується на результатах прогнозування зовнішнього макросередовища та стану валютного ринку, оцінки здатності банку нівелювати виявлені загрози з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та ефективності управління ним, що вимагає формування якісного аналітичного забезпечення. Вважаємо за доцільне у комплексі запобіжних заходів виокремити ті, що мають на меті попередження реалізації загроз та ті, що спрямовані на зниження негативного впливу зовнішнього середовища, зокрема:

запобіжні дії, спрямовані на попередження реалізації можливих загроз: диверсифікація валютного портфеля; лімітування; трансфертне ціноутворення; хеджування; реінжиніринг бізнес-процесів;

превентивні дії, спрямовані на зниження негативного впливу трансформацій зовнішнього середовища: страхування; резервування.

Комплекс реактивних заходів включає наступні блоки: валютні активи, пасиви, доходи/витрати, валютна позиція, інформаційне. Вибір заходів або їх комбінування має визначатися як необхідність відновлення фінансової стійкості банку в найближчій перспективі, так і формуванням підґрунтя для забезпечення зростання в довгостроковій перспективі (табл. 4).

Таблиця 4.

Характеристика реактивних заходів реагування

Напрямок	Заходи
1	2
Управління активами	
Готівкова валютна ліквідність	збільшення лімітів готівкової іноземної валюти в касі банку; щоденне інформування кас про майбутні погашення валютних депозитів; введення особливого режиму проведення валютних операцій
Кредитний портфель у іноземній валюті	реструктуризації вал. кредитів; зниження/закриття лімітів на кредитні операції; підвищення процентних ставок за кредитами в ін. валютах; посилення контролю за погашення заборгованості за вал. кредитами; визначення клієнтів, кредитування яких не повинне припинятися;
Цінні папери	оперативна реалізація цінних паперів, номінованих в іноземних валютах; реструктуризація портфеля цін. паперів у напрямку скорочення його строків; проведення операцій РЕПО





Продовження таблиці 3

1	2
Резервування	збільшення спеціальних резервів під активні валютні операції; трансформація ліквідних активів у високоліквідні для збільшення резервів ліквідності в іноземних валютах.
Управління пасивами	
Валютні рахунки	впровадження найбільш привабливих умов щодо відкриття та ведення рахунків в іноземних валютах; впровадження нових валютних депозитних продуктів, встановлення лімітів у різних іноземних валютах
Управління співвідношенням активів та пасивів в іноземних валютах	
Валютна позиція	закриття або скорочення до мінімально можливого обсягу відкритих торговельних валютних позицій; регулювання балансової валютної позиції з використанням валютного метчингу
Управління витратами	
Процентні витрати	контроль витрат за строковими та поточними рахунками фізичних і юридичних осіб в іноземних валютах
Адміністративні та інші операційні витрати	мінімізація витрат на: утримання персоналу, основних засобів та нематеріальних активів; інформаційні, консультаційні та інші професійні послуги; на зв'язок; утримання охорони банку; рекламу
Комісійні витрати	мінімізація витрат на: РКО; інкасацію; операції з цінними паперами.
Управління інформацією	
Зв'язки із клієнтами та громадськістю	розробка інформаційної стратегії призначеної для припинення панічних настроїв серед клієнтів; підтримка позитивного іміджу банку в засобах масової інформації стосовно: намірів, результатів роботи в умовах валютної кризи
Зв'язки із НБУ	підтримка постійних зв'язків із керівництвом НБУ щодо фінансового стану банку, підтримки можливостей отримання фінансової допомоги
Зв'язки із персоналом	формування сприятливого клімату в банку з метою ефективного функціонування в умовах підвищених навантажень; інформування працівників фронт-офісу щодо змін у ціновій політиці, режиму РКО, умов укладання та обслуговування договорів тощо.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [11, 12, 14]

Обрання заходів представлених у таблиці 3 дозволить банківським установам вчасно та адекватно реагувати на зовнішні трансформації.

Висновки. В останнє десятиріччя вітчизняний валютний ринок знаходиться під впливом низки чинків, які є важко прогнозованими та можуть мати руйнівний характер. Для банків такий розвиток подій означає зростання валютного ризику, потребу у збільшенні резервів та погіршення їх фінансової стійкості. Означене потребує зміну підходів до управління валютною діяльністю банків з урахуванням постійних змін. Ефективність управлінських впливів, на нашу думку, може бути досягнута за рахунок дотримання



певного алгоритму дій, який включає аналіз зовнішнього макросередовища валютного ринку; діагностика та прогнозування стану валютного ринку; визначення зовнішніх чинників впливу на діяльність банку; оцінка можливостей банку адаптуватись до змін; коригування цілей та завдань валютної стратегії; встановлення цільових показників відповідно до обраної стратегії; розробка управлінських рішень відповідно до цілей валютної стратегії із застосуванням заходів реагування; моніторинг. Ключовим елементом управління валютною діяльністю банків є обрання, а, за потреби, коригування валютної стратегії. Розробка валютної стратегії банку має складатися з чіткого визначеної мети, моменту запровадження, набору заходів впливу. Адекватний вибір банком валютної стратегії забезпечить мінімізацію збитків в умовах валютної кризи та розширення діяльності і доходів у стабільних умовах. Оперативне застосування заходів реагування відповідно до цілей валютної стратегії дозволить банку швидко та адекватно реагувати на зовнішні виклики.

Література:

1. Береславська О. І. Механізм реалізації валютної політики в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.08. Київ, 2011. 34 с
2. Гальчинський А. Теорія грошей: навч. посіб. К.: Основи, 1998. 415 с.
3. Шелудько В.М. Фінансовий ринок : підручник. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. 3-те вид. стер. К. : Знання, 2015. 535 с
4. Дзюблюк О.В., Владимир О.М. Банки у системі організації валютних відносин: монографія. Тернопіль : ТзОВ: «Терно-граф», 2014. 296 с.
5. Савлук М. І., Мороз А. М., Лазепко А. М. Гроші і кредит: підручник / за наук. ред. М. І. Савлука. 6-те вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2011. 589 с.
6. Міщенко В. І. Банківські операції: підручник / В.І. Міщенко, Н.Г. Слав'янська, О.Г. Коренєва. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2007. 796 с.
7. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 № 2473VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 02.12.2024)
8. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 12.12.2024)
- 9.. Колдовський А.В. Система валютного регулювання в контексті фінансової нестабільності економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2013. 20 с.
10. Делас В.А. Банківська діяльність на валютному ринку України: дис. канд. економ. наук: 08.00.08. Київ, 2011. 273 с.
11. Деркач Ю.Б. Механізм валютного регулювання та контролю в банківських установах : дис. канд. економ. наук: 08.00.08. Одеса, 2016. 215 с.
12. Ребрик М. А. Управління валютним ризиком банку : дис. канд. економ. наук: 08.00.08. Суми, 2011. 276 с.
13. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с
14. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: монографія / За ред. проф. Л. О. Примостки. К. : КНЕУ, 2014. 424 с.
15. Н. І. Ansoff, "Corporate Strategy," revised Ed., Penguin Books, London, 1987. 284 P.
- 16.. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: Монографія. Запоріжжя : КПУ, 2008. 188 с





References:

1. Bereslavskaya, O. I. (2011). Mekhanizm realizatsii valiutnoi polityky v Ukraini [The mechanism of realization of foreign exchange policy in Ukraine]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Halchynskyi, A.I. (1998). *Teoriia hroshei [Money theory]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
3. Sheludko, V.M. (2015). *Finansovyi rynok [Financial Market]*. (3rd ed., rev.). Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
4. Dziubliuk, O.V., & Vladymyr, O.M. (2014). *Banky u systemi orhanizatsii valiutnykh vidnosyn [Banks in the system of organization by currency relations]*. Ternopil': Terno-hraf [in Ukrainian].
5. Savluk, M.I., Moroz, A.M., Lazepko, A.M., et al.. (2011). *Ghroshti ta kredyt [Money and credit]*. (6th ed., rev.). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Mishchenko, V.I., Slav'ianska, N.H., & Korenieva, O.H. (2007). *Bankivski operatsii [Banking]*. (2nd ed., rev.). Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro valiutu i valiutni operatsii» [The Law of Ukraine «About currency and foreign exchange transactions»]. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> [in Ukrainian].
8. Ofitsiynnyy sayt Natsionalnoho banku Ukrayiny [Official site of the National Bank of Ukraine]. (n.d.). [bank.gov.ua](https://bank.gov.ua/ua/markets). Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/markets> [in Ukrainian].
9. Koldovskyi, A.V. (2013) Systema valiutnoho rehuliuвання v konteksti finansovoi nestabilnosti ekonomiky [The system of currency regulation in the context of financial instability of the economy]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Sumy [in Ukrainian].
10. Delas, V.A. (2011). Bankivska diialnist na valiutnomu rynku [Banking activities in the foreign exchange market of Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
11. Derkach, Yu.B. (2016). Mechanism of currency regulation and control in banking institutions [Mechanism of currency regulation and control in banking institutions]. *Candidate's thesis*. Odesa: ONEU [in Ukrainian].
12. Rebryk, M.A. (2011). Upravlinnia valiutnym ryzykom banku [Bank Currency Risk Management]. *Candidate's thesis*. Sumy: UABS NBU [in Ukrainian].
13. Kozmenko, S.M., Shpyh, F.I., & Voloshko, I.V. (2003). *Stratehichnyi menedzhment banku [Strategic management of the bank]*. Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].
14. Prymostky, L.O. (2014). *Prohnozuvannia ta khedzhuvannia finansovykh ryzykiv [Forecasting and hedging of financial risks]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
15. Ansoff, H.I. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
16. Semenov, A.H. (2008). *Finansova stratehiia v upravlinni pidpriemstvamy [Financial strategy in business management]*. Zaporizhzhia: KPU [in Ukrainian].