

**КУРСОВА РОБОТА**  
**з дисципліни "Економічний аналіз II"**  
**на тему: Аналіз витрат на оплату праці в комерційному банку АКБ**  
**“Приватбанк”**

**Дніпропетровськ**

**2007**

# ЗМІСТ

## ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Основні економічні показники рівня витрат на оплату праці персоналу підприємства

1.2 Статистика галузевого рівня оплати праці в Україні в 1995-2007 роках

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ АКБ “ПРИВАТБАНК”

2.1 Загальна характеристика інфраструктури АКБ “Приватбанк”

2.2 Оптимізація структури та чисельності персоналу АКБ “Приватбанк”

2.3 Оцінка ефективності праці персоналу АКБ “Приватбанк”

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ АКБ “ПРИВАТБАНК”

3.1 Основні проблеми мотиваційного управління персоналом АКБ “Приватбанк”

3.2 Удосконалення системи оплати праці персоналу АКБ “Приватбанк”

## ВИСНОВКИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТОК А

ДОДАТОК Б

ДОДАТОК В

## ВСТУП

*Актуальність теми курсової роботи* полягає в тому, що матеріальна мотивація людей у вигляді заробітної плати є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління і в будь-якій виробничій системі.

*Об'єктом курсової роботи* є рівень оплати праці персоналу в найбільшому в Україні багатofilійному акціонерному комерційному банку «Приватбанк» (м. Дніпропетровськ).

*Предметом курсової роботи* є вивчення економічно доцільного рівня оплати працівників у процесі роботи комерційного банку з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу.

*Метою курсової роботи* є економічний аналіз рівня витрат на оплату праці з точки зору мінімізації витрат та підняття рентабельності роботи банку та реалізації основних принципів менеджменту персоналу в комерційному банку - трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

*Методи досліджень:* проведення горизонтального(індексно-хронологічного) та вертикального(структурно-хронологічного) аналізу балансу та фінансової звітності банку, аналіз динаміки розвитку показників інфраструктури банку.

*Інформаційно-методологічна база* досліджень дійсної курсової роботи - звітні документи АКБ «Приватбанк» за 2000 -2006 роки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Основні економічні показники рівня витрат на оплату праці персоналу підприємства

Структура основних етапів аналізу загального обсягу та динаміки оплати праці на підприємстві наведена на рис. 1.1.

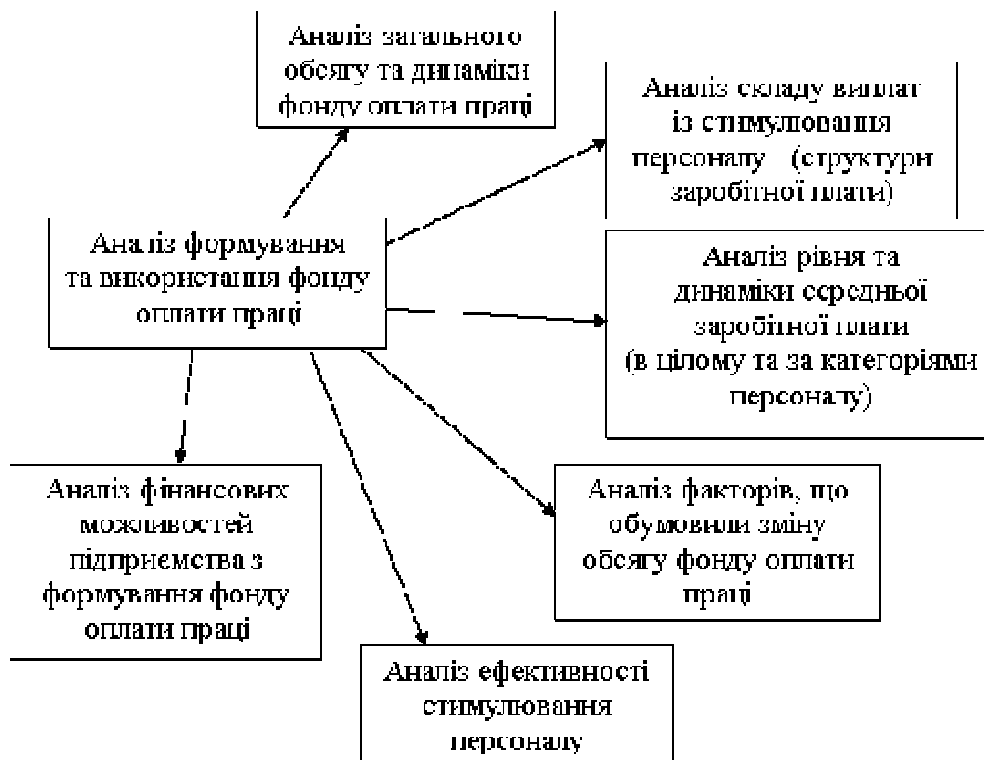


Рис. 1.1 - Етапи аналізу формування та використання фонду оплати праці підприємства

При аналізі загального обсягу та динаміки оплати праці оцінюється загальний обсяг фонду оплати праці та аналізується абсолютна та відносна зміна його розміру порівняно з попередніми періодами.

Це дає змогу визначити загальну тенденцію зміни обсягу витрат підприємства та оплати праці персоналу.

Крім абсолютного розміру фонду оплати праці, його розмір може бути охарактеризовано відносними показниками, а саме:

- питомою вагою фонду оплати праці в поточних витратах підприємства;
- питомою вагою фонду оплати праці в доході підприємства;
- рівнем витрат на оплату праці, відсотків до товарообігу.

Аналіз значення та зміни перелічених показників порівняно з попередніми періодами дозволяє встановити важливість (пріоритетність) управління матеріальним стимулюванням персоналу стосовно інших завдань управління господарською діяльністю підприємства.

При аналізі складу виплат із стимулювання персоналу (структури заробітної плати) визначають обсяги та питому вагу у складі загального обсягу фонду оплати праці - основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат; оцінюють зміни, що відбулися протягом аналізованого періоду; аналізують співвідношення між окремими напрямками стимулювання.

Проведення цієї роботи дозволяє визначити та оцінити доцільність орієнтації системи матеріального стимулювання підприємства. Високий рівень та зростання питомої ваги основної заробітної плати свідчить про пріоритетність для підприємства таких принципів стимулювання, як гарантованість та стабільність рівня оплати праці. Зростання рівня додаткової заробітної плати (відносно основної) є результатом підвищення уваги до зростання ефективності витрат на оплату праці, принципу її "зароблюваності". Зростання розміру інших заохочувальних та компенсаційних виплат визначає орієнтування системи матеріального стимулювання на результати діяльності підприємства, перш за все, отримання прибутку та участь у ньому найманих працівників, посилення уваги до "негрошових" форм заохочення та закріплення персоналу.

Більш конкретні висновки дозволяє отримати аналіз форм стимулювання, які використовуються в межах кожного напрямку використання коштів.

Так, аналіз складу основної заробітної плати дозволяє встановити обсяги застосування (ступінь розповсюдження) окремих систем оплати праці (відрядної, погодинної, контрактної та інше).

Аналіз складу додаткової заробітної плати дозволяє визначити активність підприємства у використанні окремих інструментів стимулювання продуктивності праці - преміювання, надбавок та доплат, одноразових заохочень тощо; визначити обсяги компенсаційних виплат, що застосовуються для компенсації працівникам особливих умов праці на даному підприємстві; оцінити розміри та визначити можливі причини зростання інших виплат, що включаються до складу додаткової оплати праці (оплата щорічних та додаткових відпусток, збереження заробітної плати в передбачених законодавством випадках, здійснення витрат та придбання спеціального одягу та взуття тощо).

Аналіз складу інших заохочувальних та компенсаційних виплат "дозволяє встановити, яку форму заохочення за рахунок прибутку вважати найбільш дієвою - виплату премій та інших грошових виплат, оплату акцій підприємства або участь в його викупі, надання соціальних та трудових пільг в негрошовій формі тощо. Оцінюючи доцільність вибору підприємства, слід враховувати такі фактори, як: склад персоналу підприємства, рівень основної та додаткової оплати праці, фінансове положення підприємства тощо.

При аналізі рівня та динаміки середньої заробітної плати обчислюється рівень середньої заробітної плати в цілому по підприємству та по окремих категоріях персоналу, визначаються зміни, які відбуваються в значенні цих показників порівняно з попередніми періодами.

Для обґрунтування висновку щодо виконання заробітною платою відтворювальних функцій середня заробітна плата визначається не тільки в грошовому вимірі, а й системою відносних показників: у коефіцієнті

перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної платні, прожиткового мінімуму, неоподаткованого мінімуму заробітної плати.

В процесі аналізу також визначається реальна заробітна плата (шляхом коригування фактичної середньої плати на індекс зміни цін на товари та послуги) та аналізується динаміка її зміни.

Такі методичні підходи дозволяють дати більш об'єктивний висновок щодо рівня та динаміки середньої заробітної плати.

Доцільно також провести порівняння рівня середньої заробітної плати, що склався на даному торговельному підприємстві, з середньо-галузевим рівнем заробітної плати та рівнем оплати праці на підприємствах-аналогах. Таке порівняння дозволяє визначити достатність витрат на стимулювання персоналу для забезпечення стабільності трудового колективу та реалізації його економічних інтересів.

При аналізі факторів, що обумовили зміну обсягу фонду оплати праці необхідно доповнити визначенням та кількісною оцінкою основних факторів, що обумовили зміну його розміру.

Найважливішими факторами, вплив яких оцінюється кількісно, є:

1. Зміна чисельності працівників торговельного підприємства.
2. Зміна рівня середньої заробітної плати.
3. Зміна рівня заробітної плати (в реальних цінах).
4. Інфляція.
5. Зміни в складі персоналу підприємства.

Вплив факторів 1-4 може бути оцінений кількісно за допомогою методу ланцюгових підстановок або індексного методу.

Для визначення впливу факторів 1-2 використовується модель:

$$\Phi OT = \varphi_n \cdot ЗП_{сер}^{\Phi} \quad (1.1)$$

для оцінки впливу факторів 1,3,4 модель приймає вигляд:

$$\Phi OT = \frac{Чп ЗП_{сер}^P}{I_{ц}} \quad (1.2)$$

де Чп - середньоспискова чисельність персоналу;

ЗПсер<sup>ф</sup> - фактичний рівень середньої заробітної плати;

ЗПсер<sup>р</sup> - реальний рівень середньої заробітної плати (приведеної до порівняльних цін).

I<sub>ц</sub> - індекс зміни цін на товари та послуги.

Оцінка впливу змін у складі персоналу підприємства здійснюється методом відсоткових чисел, виходячи з визначення питомої ваги окремих категорій персоналу та рівня оплати їх праці в звітному та порівняльному періодах.

Перелік факторів, що оцінюються, може бути значно розширений за рахунок використання методів регресивно-корелятивного аналізу. Так, є доцільною побудова та визначення параметрів моделі взаємозв'язку розміру фонду оплати праці з обсягом товарообігу, доходів, прибутку підприємства, зміною кількості покупців, обсягом торговельної площі та кількості робочих місць тощо.

При аналізі ефективності стимулювання персоналу необхідно визначити ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповісти на запитання - чи принесли зміни в рівні оплати праці необхідний економічний ефект для підприємств та його власників?

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників.



1. Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом.

2. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства.

3. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства.

4. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його акцій).

Діагностика значень коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу наведена у табл. 1.1

Таблиця 1.1 - Діагностика значення коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу

Показники ефективності	Значення коефіцієнта	
	більше 1	менше 1
Коефіцієнт співвідношення між: 1. Темпом зростання фонду оплати праці та товарообігом	Система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці не "зароблено" зростанням обсягів діяльності	Система матеріального стимулювання праці персоналу забезпечує зростання продуктивності праці
2. Темпом зростання фонду оплати праці та доходом	Зростання оплати праці на має під собою необхідного економічного підґрунтя - зростання джерела здійснення витрат Відповідно зростає питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку	Система матеріального стимулювання орієнтована не тільки на зростання товарообігу, а й на зростання доходів, як від реалізації товарів, так і від здійснення інших видів діяльності
3. Темпом зростання фонду оплати праці та балансовим прибутком	Порушується необхідний баланс між економічними інтересами працівників підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку).	Система матеріального стимулювання персоналу забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.



господарство та пов'язані з ним послуги				6								8	
Рибальство, рибництво	58	89	93	90	110	147	204	242	291	375	9	607	
				18								96	121
Промисловість	89	153	173	6	220	302	406	485	591	743	7	2	
				18								89	114
Будівництво	103	154	166	4	207	260	362	427	546	709	4	0	
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	66	106	126	0	175	226	284	330	394	509	3	898	
Діяльність готелів та ресторанів	51	81	101	4	141	178	235	286	340	429	6	735	
Діяльність транспорту та зв'язку	90	161	174	2	241	336	460	573	685	843	57	8	
діяльність наземного транспорту	79	144	152	5	203	282	405	515	633	775	1	7	
діяльність водного транспорту	114	204	216	0	387	489	557	617	762	733	9	3	
діяльність авіаційного транспорту	116	208	237	0	359	445	593	702	857	2	22	3	
додаткові транспортні послуги та допоміжні операції	104	183	191	8	274	423	591	730	851	6	18	3	
діяльність пошти та зв'язку	93	167	196	4	252	317	402	469	547	710	7	1	
<b>Фінансова діяльність</b>	<b>172</b>	<b>275</b>	<b>301</b>	<b>3</b>	<b>410</b>	<b>560</b>	<b>833</b>	<b>976</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	75	132	161	5	205	278	373	437	527	667	0	3	
з них дослідження і	82	144	176	18	218	303	420	470	570	774	10	132	

розробки				6							48	3
Державне управління	81	162	200	2	225	335	396	495	577	691	10	157
				12							64	
Освіта	71	119	126	8	141	156	224	267	340	429	1	806
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	75	117	122	4	129	138	183	223	279	351	7	658
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	63	109	119	6	143	162	211	247	299	400	0	828
з них діяльність у сфері культури та спорту, відпочинку та розваг	58	99	103	8	118	135	182	219	277	383	8	842

Таблиця 1.3 - Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за період з початку року у 2007 році (в розрахунку на одного штатного працівника, грн.)

Вид діяльності	Січень	Січень-лютий	Січень-березень	Січень-квітень	Січень-травень	Січень-червень	Січень-липень	Січень-серпень	Січень-вересень
<b>Всього</b>	<b>1112</b>	<b>1126</b>	<b>1161</b>	<b>1176</b>	<b>1196</b>	<b>1225</b>	<b>1253</b>	<b>1271</b>	<b>1288*</b>
Сільське господарство, мисливство та пов'язані з ним послуги	553	550	576	600	620	638	670	684	697
Лісове господарство та пов'язані з ним послуги	901	940	1009	1010	1014	1034	1043	1052	1065
Рибальство, рибництво	597	587	623	638	649	648	658	669	680
Промисловість	1327	1328	1380	1402	1424	1440	1461	1479	1493
Будівництво	1181	1197	1239	1262	1288	1320	1353	1384	1408
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	990	991	1019	1032	1045	1059	1075	1090	1101
Діяльність готелів та ресторанів	789	801	824	837	854	868	880	892	908

Діяльність транспорту та зв'язку	1435	1499	1546	1545	1554	1564	1581	1602	1614
діяльність наземного транспорту	1364	1428	1430	1436	1448	1457	1473	1501	1512
діяльність водного транспорту	1142	1153	1182	1211	1250	1277	1314	1344	1370
діяльність авіаційного транспорту	2336	2301	2365	2388	2433	2467	2512	2554	2589
додаткові транспортні послуги та допоміжні операції	1609	1724	1721	1728	1749	1767	1788	1809	1817
діяльність пошти та зв'язку	1256	1258	1435	1409	1393	1392	1401	1409	1425
<b>Фінансова діяльність</b>	<b>2308</b>	<b>2349</b>	<b>2377</b>	<b>2413</b>	<b>2485</b>	<b>2489</b>	<b>2549</b>	<b>2572</b>	<b>2601</b>
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	1268	1308	1359	1372	1389	1417	1445	1470	1495
з них дослідження і розробки	1344	1365	1414	1430	1458	1496	1533	1552	1590
Державне управління	1448	1494	1552	1574	1611	1672	1729	1763	1775
Освіта	820	830	838	847	864	932	972	979	1004
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	683	682	692	702	720	754	783	803	819
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	884	896	919	925	940	966	990	1006	1034
з них діяльність у сфері культури та спорту, відпочинку та розваг	891	906	926	929	944	975	999	1015	1048

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ АКБ “ПРИВАТБАНК”**

### **2.1 Аналіз оплати праці в комерційному банку АКБ “Приватбанк”**

Заснований 1992 року, комерційний банк ПриватБанк є банком, що розвивається найбільш динамічно в Україні, і займає лідируючі позиції банківського рейтингу країни [56].

ПриватБанк має генеральну ліцензію Національного банку України на проведення банківських операцій та здійснює весь спектр банківських послуг, які є на вітчизняному ринку з обслуговування корпоративних та приватних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів. З клієнтами працює висококваліфікована команда спеціалістів та персональні менеджери, які несуть відповідальність за забезпечення якісного обслуговування, оперативне та точне задоволення потреб клієнта. Запроваджуючи нові види банківських послуг та постійно вдосконалюючи комплекс банківського обслуговування, на сьогодні банк обслуговує 350 тисяч корпоративних клієнтів та приватних підприємців і понад 9 мільйонів рахунків фізичних осіб.

У ході дослідження ринку банківських послуг, проведеного компанією GFK Ukraine, 23,3% опитаних жителів України назвали ПриватБанк найбільш привабливим для себе українським банком. ПриватБанк також має найбільш високий рівень впізнаваності серед населення без підказки: 64%. ПриватБанк також є лідером серед українських комерційних банків за кількістю клієнтів: його послугами користується понад 23% населення України.

Національна мережа банківського обслуговування ПриватБанку, яка включає в себе 2 357 філій та відділень по всій Україні, дозволяє будь-якому

клієнту отримати найвищий рівень обслуговування практично у будь-якому місці країни.

Розвиток технологічної структури та чисельності персоналу АКБ“Приват-банк” у 1999 – 2007 роках характеризується наступною динамікою (табл.2.1, рис.2.1):

Таблиця 2.1 - Динаміка розвитку технологічної інфраструктури АКБ “Приватбанк”

Рік	Чисельність співробітників АКБ “Приватбанк” на кінець року, гол.	Чисельність філій та відділів АКБ “Приватбанк”	Чисельність банкоматів АКБ “Приватбанк”	Чисельність РРО/терміналів АКБ “Приватбанк”	Чисельність платіжних карток АКБ “Приватбанк”	Чисельність рахунків особистих підприємств АКБ “Приватбанк”	Чисельність спеціальних програмних ліцензій, підтримки АКБ “Приватбанк”
1999	6 300	136	54	250	126 000	7 578	
2000	7 040	234	30	2 937	338 240	13 827	
2001	8 500	519	320	7 089	520 500	123 662	
2002	10 400	950	502	13 620	1 100 000	147 006	
2003	12 206	1 137	690	17 316	1 700 000	163 007	
2004	16 200	1 657	2 005	23 679	6 007 427	183 417	123 727
2005	18 500	1 823	2 945	26 620	8 490 427	211 390	160 737
2006	23 040	2 357	3 439	29 131	11 258 357	241 432	205 221

Сьогодні персонал банку – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші задачі та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні. На сьогодні у банку працюють понад 23 тисячі співробітників, із них 2400 – у головному офісі банку. Середній вік працівників банку становить 34 роки. Більшість працівників ПриватБанку (75%) мають вищу освіту, яка відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, понад 50% співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

Станом на 01.01.2007 року (за результатами 2006 року) АКБ „Приват-банк” закріпив позиції лідера і займає наступні рейтингові місця в

банківській системі України [57] та відносні частки фінансів банківської системи України:

- Обсяг валюти активів балансу – 32 680,0 млн. грн.( 1 місце – 10,31%);
- Обсяг власного капіталу – 4 0290,442 млн. грн.( 1 місце – 9,49%);
- Обсяг статутного капіталу – 312,971 млн. євро( 2 місце);
- Обсяг кредитно-інвестиційного портфеля – 27 532,83 млн. грн.( 1 місце – 10,9%);
- Обсяг поточних і строкових депозитів фізичних осіб – 14 735,393 млн. грн.( 1 місце – 15,1%);
- Обсяг поточних і строкових депозитів юридичних осіб – 8 240,128 млн. грн.( 1 місце – 9,534%);
- Обсяг балансового прибутку – 471,775 млн. грн.( 1 місце – 11,91%);
- Прибутковість статутного капіталу – 22,66 % (24 місце);
- Прибутковість активів балансу – 1,444 % (33 місце);

Структура та чисельність персоналу визначаються функціональною структурою банку. АКБ “Приватбанк” має всі 24 види ліцензій на здійснення банківських операцій [58]:

В таблицях Г.1 – Г.6 Додатку Г наведені:

- “Дерево” банківських послуг АКБ “Приватбанк” для клієнтів – юридичних осіб (спеціалізація працівників банку на обслуговуванні юросіб);
- “Дерево” банківських послуг АКБ “Приватбанк” для клієнтів – банків (спеціалізація працівників банку на ринку обслуговування банків);
- “Дерево” банківських послуг АКБ “Приватбанк” для клієнтів – приватних осіб (населення) (спеціалізація працівників банку на обслуговуванні фізосіб);
- “Дерево” “електронних” банківських послуг АКБ “Приватбанк” для клієнтів – юридичних та приватних осіб (спеціалізація працівників банків на ринку електронних послуг);
- Перелік стандартизованих послуг юридичним особам на “торгових площадках” – в безбалансових відділеннях АКБ “Приватбанк”;



- Перелік стандартизованих послуг населенню на “торгових площадках” – в безбалансових відділеннях АКБ “Приватбанк”.

На основі наведених функцій служба кадрового менеджменту розробляє структури типових відділень банку – «торгових площадок» та координуючих регіональних відділень банку.

## **2.2. Оцінка продуктивності праці персоналу АКБ “Приватбанк”**

Робота з персоналом у банках сполучена з визначеними складнощами, такий персонал, як, наприклад, операціоністів, співробітників кас перерахування, досить складно мотивувати: їхні зарплати звичайно не високі, а пропоновані вимоги (точність, акуратність, уважність, клієнтозорієнтованість) серйозні. У зв'язку з цим у банках звичайно висока плинність кадрів. Висококваліфіковані фахівці банків вимагають до себе постійної уваги в зв'язку з високою затребуваністю на ринку праці і частим переманюванням банками-конкурентами [52].

Система ключових показників ефективності персоналу в АКБ “Приватбанк” діє на основі детальних сіток KPI (Key Performance Indicator), перший блок яких характеризує структуру витрат на персонал. Це відношення повних господарських витрат до чисельності персоналу, відношення витрат на оплату праці до чисельності персоналу (середня заробітна плата), частка витрат на персонал у повних адміністративно-господарських витратах. Важливо також розуміти частку витрат на оплату праці в загальних витратах на персонал. Це більш глибокий показник, орієнтований, у першу чергу, на HR-менеджерів. Він показує відношення матеріального і нематеріального стимулювання. І якщо цей показник дорівнює, наприклад, 90%, то на розвиток системи навчання, добровільного медичного страхування, інші компенсації, конференції, тренінги і т.д. засобів просто не залишається.

Наскільки розвите навчання в організації, можна зрозуміти з процентного співвідношення витрат на навчання до витрат на оплату праці

персоналу. Це непрямий показник витрат на кваліфікацію персоналу, що може варіюватися від 1 до 5%. У промисловості цей коефіцієнт рідко перевищує 1%, а в сфері ІТ він може доходити до 5%.

Частка витрат на підрозділи верхнього рівня головного офісу в сумарних витратах на персонал ГО характеризує відносну вартість персоналу. Використовуючи цей КРІ, можна зрозуміти, який з підрозділів у мережі обходиться банку особливо дорого. Моніторинг динаміки цих показників дає можливість зрозуміти, за рахунок яких підрозділів відбувається приріст витрат.

Частка преміальних виплат у заробітній платі характеризує рівень матеріальних стимулів, але тут ситуація неоднозначна. З одного боку, рівень окладу повинний бути досить високий, щоб утримувати талановитих співробітників, що мають конкурентноздатну зарплату. З іншого боку, маючий досить високий оклад співробітник може "розслабитися", працюючи недостатньо ефективно.

Відношення вартості пільг до витрат на оплату праці характеризує політику непрямих виплат і допомагає зрозуміти, чи можна говорити про вибудовану систему соціального захисту співробітників.

Одним з показників ефективності банківського бізнесу може служити відношення річного прибутку до середньостатистичної чисельності персоналу банку. Відношення чистого операційного доходу до чисельності персоналу і до витрат на оплату праці дозволяє зрозуміти, скільки гривень доходу приносить кожна виплачена гривня зарплати. При правильному керуванні цей показник повинний постійно рости в динаміці.

Ще один близький до них, але в більшому ступені орієнтований на керування персоналом показник, – відношення чистого операційного доходу до витрат на персонал з урахуванням витрат на навчання і розвиток. Відношення активів, що приносять дохід, до чисельності персоналу повинне враховуватися за винятком резервів і вкладень. Моніторинг цього КРІ може виконуватися в тому числі і для пасивних підрозділів.

Важливий і ряд інших показників: чистий операційний дохід на одного співробітника, відношення чистого операційного прибутку до повних витрат і відношення річного прибутку до повних адміністративно-господарських ресурсів.

Плинність, мобільність, заповнення вакансій – фактори загальновідомі. Сучасні HR-фахівці повинні виходити на інший рівень керування, де контролюються KPI, система яких "складається вручну", та повинна постійно удосконалюватися.

Основною задачею HR-служби повинна бути робота з основними економічними показниками компанії. Підбор і адміністрування являють собою допоміжні функції. У функції HR-менеджерів повинне входити не тільки скорочення поточного бюджету, але і його планування завчасно, що особливо важливо для банківської сфери.

Критерієм ефективності діяльності(праці персоналу) є максимізація співвідношення між одержаними результатами і витратами на його утримання:

$$E_{перс} = \frac{R}{Z} - > \max \quad (2.1)$$

де  $E_{перс}$  – критерій ефективності управління;

$R$  - результат, одержаний установою банку(відділенням, регіональним управлінням, банком в цілому);

$Z$  - витрати установи банку (відділення, регіонального управління, банку в цілому) на утримання персоналу;

Виходячи з наведеного критерію ефективності діяльності персоналу, конструюються відповідні показники для основних категорій працівників банку. Основою їх конструювання є визначення числових значень результату (ефекту) для кожної категорії працівників та зіставленням з відповідними витратами на утримання цих працівників, а також порівняння з показниками

для інших конкуруючих комерційних банків..

На рис. 2.1 - 2.4 наведені результати аналізу показників ефективності використання персоналу в АКБ «Приватбанк» [58]:

- порівняльний аналіз відносних часток витрат на утримання персоналу в АКБ «Приватбанк» та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках;

- порівняльний аналіз рівней виробітку доходу банку на 1 грн. витрат на утримання персоналу в АКБ «Приватбанк» та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках;

- порівняльний аналіз рівней рентабельності витрат на утримання персоналу по чистому прибутку в АКБ «Приватбанк» та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках.

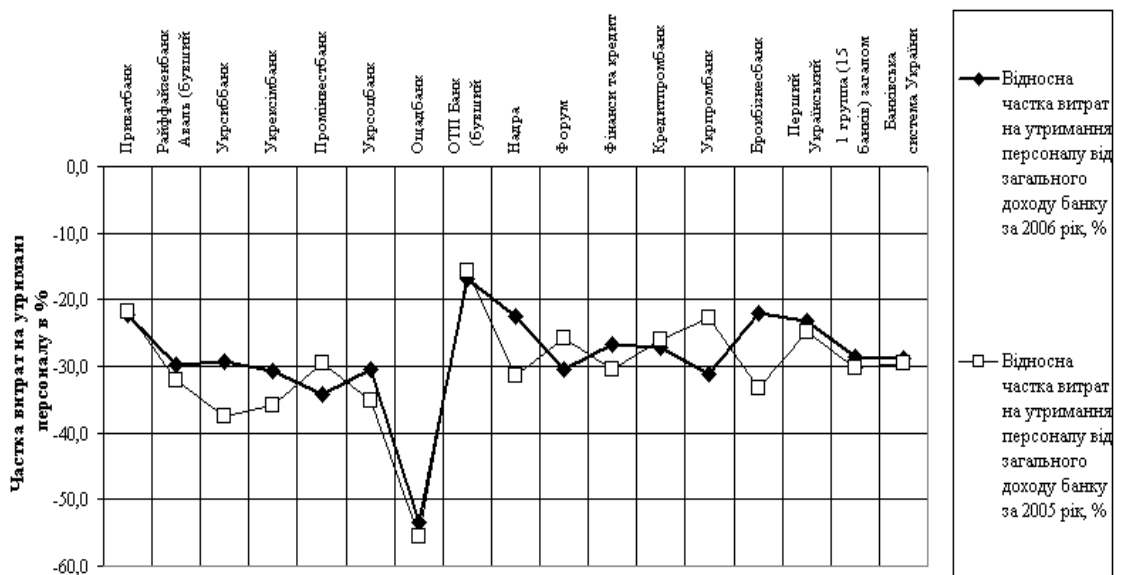


Рис. 2.1 - Порівняльний аналіз відносних часток витрат на утримання персоналу в АКБ «Приватбанк» та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках

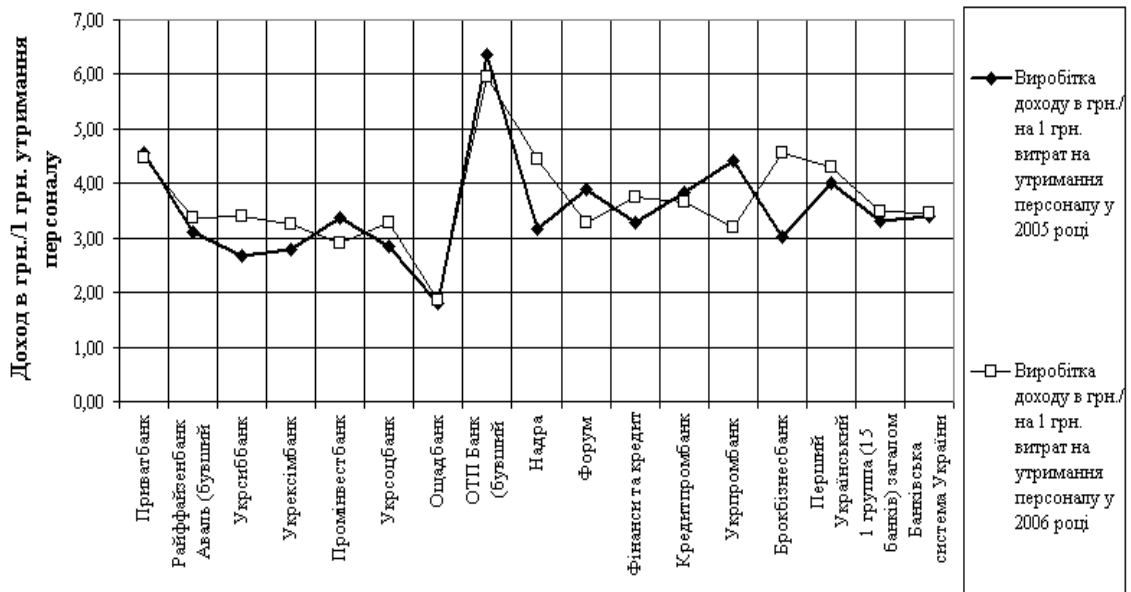


Рис. 2.2 - Порівняльний аналіз рівней виробітку доходу банку на 1 грн. витрат на утримання персоналу в АКБ “Приватбанк” та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках

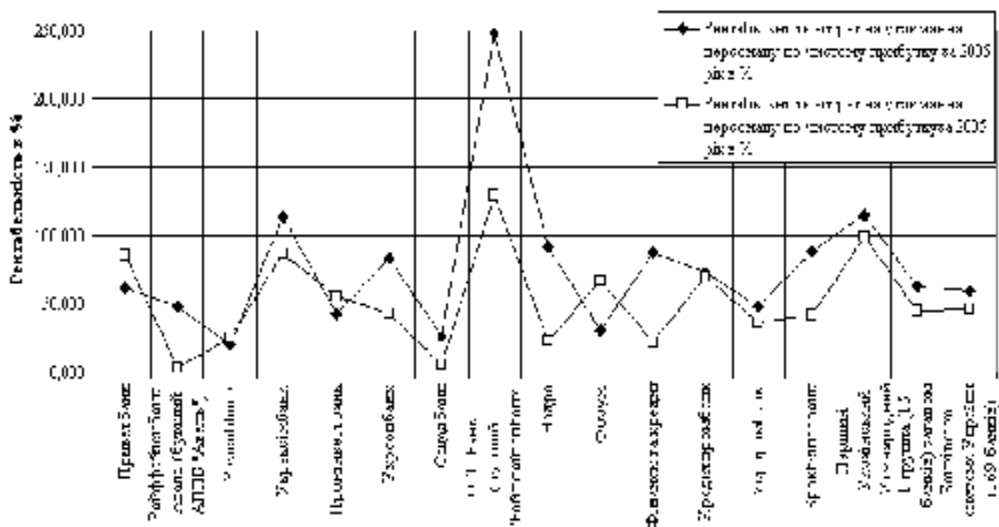


Рис. 2.3 - Порівняльний аналіз рівней рентабельності витрат на утримання персоналу по чистому прибутку в АКБ “Приватбанк” та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках

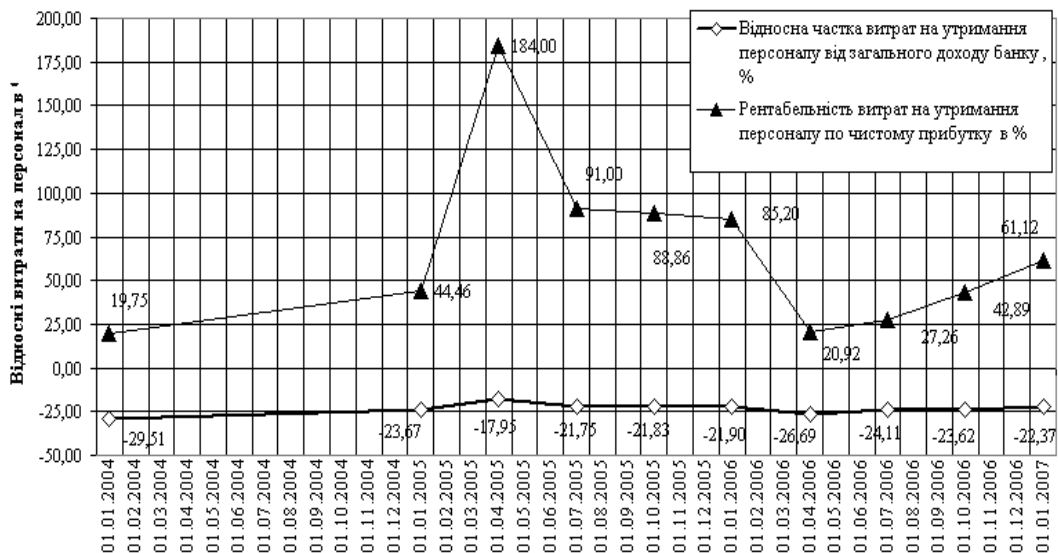


Рис. 2.4 - Динаміка рівней відносних витрат та рентабельності на утримання персоналу по чистому прибутку в АКБ “Приватбанк” у 2003 – 2006 роках (поквартально)

Як показує аналіз результатів розрахунків, наведених на рис. 2.1 – 2.4:

- відносна частка витрат на утримання персоналу від загального доходу банку (рис. 2.1) зменшилась з рівня 29,5% на кінець 2003 року до рівня 23,7% на кінець 2004 року, що дозволило підняти рівень рентабельності витрат на утримання персоналу(витрати) по чистому прибутку банку(результат) з 19,75% (кінець 2003 року) до 44,5%(кінець 2004 року);

- на протязі 2005 року регулювання відносної частки витрат на утримання персоналу від загального доходу банку (рис. 2.1) відбувалось з рівня 17,95% (1 квартал 2005 року) до рівня 21,9% на кінець 2005 року, що дозволило підняти рівень рентабельності витрат на утримання персоналу(витрати) по чистому прибутку банку(результат) до рівня 85% на кінець 2005 року;

- на протязі 2006 року регулювання відносної частки витрат на утримання персоналу від загального доходу банку (рис. 2.1) відбувалось з рівня 26,7% (1 квартал 2006 року) до рівня 22,37% на кінець 2006 року, що дозволило врегулювати рівень рентабельності витрат на утримання

персоналу(витрати) по чистому прибутку банку(результат) до рівня 61,1% на кінець 2005 року;

- порівняльний аналіз рівней рентабельності витрат на утримання персоналу по чистому прибутку в АКБ “Приватбанк” та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках (рис. 2.2) показує, що в АКБ “Приватбанк” в протилежність загальній тенденції в банківській системі України рівень рентабельності витрат персоналу по чистому прибутку (рівень прибутку на одиницю витрат на персонал) у 2006 році знизився відносно рівня 2005 року, тоді як в інших банках конкурентах та загалом в банківській системі України у 2006 році цей показник виріс відносно 2005 року.

- якщо у 2005 році тільки в 3 із 15 банків першої групи рейтингу банків України рівень рентабельності витрат на утримання персоналу по чистому прибутку був більший ніж в АКБ “Приватбанк”(рис. 2.3), то у 2006 році вже в 8 із 15 банків першої групи рейтингу банків України рівень рентабельності витрат на утримання персоналу по чистому прибутку був більший ніж в АКБ “Приват-банк”, при цьому у 2006 році рівень рентабельності в АКБ “Приватбанк” практично знизився до середнього показника по банківській системі України.

- порівняльний аналіз рівней виробітку доходу банку на 1 грн. витрат на утримання персоналу в АКБ “Приватбанк” та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках (рис. 2.4) показав, що цей показник у 2005 –2006 роках знаходився в АКБ “Приватбанк” на рівні 4,6 грн./грн., що значно вище, ніж цей показник в перших 14 банках рейтингу БС України, та вище середнього показника по 1 групі 15 банків рейтингу БС України – 3,4 грн./грн., і нижче лише відносно показника 6,2 грн./грн. в “ОТП-банку”(бувший “Райффайзенбанк Україна”) з західними стандартами менеджменту персоналу.

- порівняльний аналіз відносних часток витрат на утримання персоналу в АКБ “Приватбанк” та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках (рис. 2.4) показав, що цей показник у 2005 –2006 роках знаходився в АКБ

“При-ватбанк” на рівні 21 –22 %, що відповідає рівням відносних витрат в АКБ “Надра” та АКБ “Брокбізнесбанк” у 2006 році та значно нижче середнього показника по 1 групі 15 банків рейтингу БС України – 29-30%, і вище лише відносно показника 18% в “ОТП-банку”(бувчий “Райффайзенбанк Україна”) з західними стандартами менеджменту персоналу.

### **2.3 Аналіз середнього рівня оплати праці в комерційному банку АКБ “Приатбанк”**

На рис. 2.5 наведена динаміка росту середньомісячного рівня заробітної плати працівнику АКБ “Приватбанк” в порівнянні з ростом середньостатистичного рівня заробітної плати в фінансовій сфері України у 2003 –2006 роках [59]. Як показують наведені на рис.2.8 результати, керівництво АКБ “Приватбанк” в 2003 –2006 роках постійно підтримує випереджуючий темп росту середньої заробітної плати працівникам на 90 – 130 грн./міс. вище, ніж в інших фінансових установах України. Так з 2003 по 2006 рік середня заробітна плата по АКБ “Приватбанк” зросла з 1161 грн./міс. до 2155 грн./міс., а відповідний ріст середньої заробітної плати в фінансових установах України становить 1051 грн./міс (2003) та 2049 грн./міс (2006). При цьому курс національної валюти відносно долара США зміцнився з рівня 5,35 грн./USD(2003) до 5,05 грн./USD, тобто середня заробітна плата в АКБ “Приватбанк” зросла з 200 USD/міс. до 400 USD/міс. Така стратегія мотивації дозволяє підтримувати високі стандарти вимог до персоналу банку, виховувати персонал в напрямку поваги до свого банку, зменшує плинність кадрів та витрати на навчання прийнятих працівників, створює додатковий імідж фінансово-стійкого банку для клієнтів.



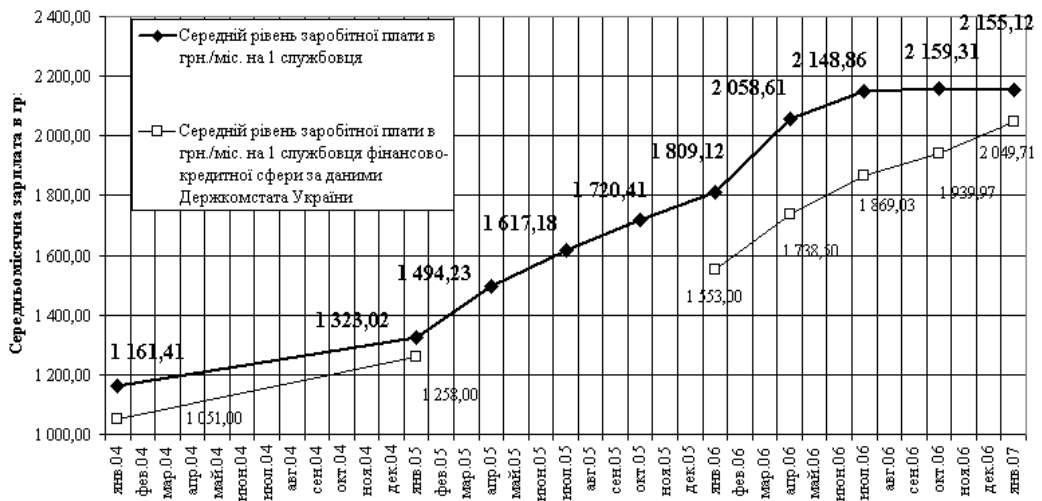


Рис. 2.5 - Динаміка росту середньомісячного рівня заробітної плати працівнику АКБ “Приватбанк” в порівнянні з ростом середньостатистичного рівня заробітної плати в фінансовій сфері України у 2003–2006 роках

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ АКБ «ПРИВАТБАНК»**

### **3.1 Основні проблеми мотиваційного управління персоналом АКБ «Приватбанк»**

Персонал, що працює в банках України, як і в досліджуємому АКБ «Приватбанк» можна поділити на кілька груп [52].

Перша група – це, як правило, начальники управлінь, відділів, провідні спеціалісти, кваліфіковані працівники середнього та старшого віку. Серед них особливою продуктивністю вирізняються працівники 35 – 50 років, стаж роботи яких у банківській сфері – від 5 до 10 років. Здебільшого це жінки, які мають середню спеціальну бухгалтерську або вищу фінансову освіту. Завдяки цьому та набутому досвіду вони досконало володіють тонкощами бухгалтерської справи, знають всі нюанси взаємовідносин у банківській сфері.

Співробітники, що утворюють першу банківську групу, важко сприймають будь-які зміни в умовах роботи, нові банківські інструкції та наявність будь-якої невизначеності у змісті роботи. Їхня характерна риса – високий рівень відповідальності, прагнення працювати максимально точно і без помилок, вони часто беруть роботу додому або допізна працюють на своєму службовому місці.

Представники цієї групи, яким властивий високий рівень мотивації, як правило, відчують необхідність в оновленні набутого фахового досвіду. Здобувши освіту переважно в радянській період, вони мають труднощі в засвоєнні нових “ринкових” знань і подоланні застарілих способів і методів роботи.

Друга група банківських працівників – люди активного, працездатного віку (35–40 років), відкриті для новацій, що прийшли в банк із різних

фахових і суспільних сфер діяльності, організаційно-управлінських структур, партійних і профспілкових органів, сфер науки і військово-промислового комплексу (переважно економісти, математики, програмісти, фізики). Практично всі вони мають вищу освіту, дехто – кандидатські і докторські наукові ступені.

Багато спеціалістів цієї групи мали у своїй фаховій сфері певний статус і популярність. Можливості для переходу в банківську сферу одержували ті, хто був психологічно готовий до зміни професії, вирізнявся високим інтелектуальним потенціалом. Потрапивши в нове соціальне середовище, вони стикаються з необхідністю професійного й особистого самоствердження на новому місці роботи, пошуку нових фахових контактів. Деякі банки ставлять умову здобуття другої економічної освіти, якщо працівник має непрофільний (стосовно банківської сфери) диплом. Не останнє місце серед цих проблем посідають труднощі, пов'язані з подоланням тиску з боку банківських працівників першої групи, тобто професіоналів, які не бажають віддавати високі посади “новачкам”.

Третя група - складається з молодих людей 23 – 30 років, що обіймають у банках різні посади, від керуючого до операціоніста. Як правило, вони мають економічну освіту, здобуту за останні роки в Україні. Дехто закінчив спеціалізовані банківські школи, економічні факультети університетів.

Працівники цієї категорії впевнено почувають себе в нових економічних умовах, тож іноді виникає враження, що ця група банківських службовців – найблагополучніша. Проте це не зовсім так. Труднощі, які зазнають молоді банківські працівники, насамперед пов'язані з відсутністю сформованого професійного співтовариства, їм доводиться працювати в умовах гострого дефіциту або повної відсутності фахової спадкоємності. Немає необхідних і прийнятних усіма морально-етичних цінностей, що регламентують взаємодії в банківській сфері, не розроблено ефективних правових механізмів банківської справи, потребує суттєвої доробки комплекс банківських інструкцій.

Таким чином, враховуючи фахові та психосоціальні особливості наведених трьох груп банківського персоналу, перед менеджментом персоналу банку та банківським керівництвом стоять наступні проблеми:

- створення різних програм адаптації працівників трьох груп до єдиної банківської культури;
- мінімізація конфліктних ситуацій між групами та направлення конфліктів в позитивне русло розвитку компетентності персоналу банку;
- багатограневе професійне навчання працівників банку, як основа планування кар'єрного росту;
- максимальна автоматизація банківських процесів для мінімізації суб'єктивного людського фактору, створення автоматизованих банків знань та систем комп'ютерного контролю, що накопичують професійні знання персоналу та залишаються в банку при звільненні працівників.

Проблемним питанням в банках є мотивація винагородою, що є зоною підвищеної чутливості в будь-якій організації. Тут простежуються декілька нових тенденцій:

- все більшого поширення набувають системи оплати праці за знання і компетенцію, коли винагороди працівника обумовлюються не значимістю його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для організації компетенціями (знаннями);
- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні банки прагнуть тісніше пов'язати фінансові інтереси своїх працівників з власним фінансовим становищем. Більш як 70% із них використовують метод пільгового продажу акцій своїм співробітникам, 66% надають можливість брати участь у розподіл прибутку, 70% створюють спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;
- поступово знижується вплив на встановлені розміри заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія, на користь компетенцій та ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на

лавах”, і змушує займатися самовдосконаленням навіть “ветеранів” зі стажем роботи 20-30 років.

### **3.2 Методи удосконалення системи оплати праці персоналу АКБ “Приватбанк”**

АКБ Приватбанк”, визнаний журналом Global Finance як кращий банк в Україні, більш 3-х років вирішує задачі керування персоналом і розрахунку заробітної плати в Головному банку і більш ніж 2300 філіях та відділеннях за допомогою інформаційної системи HRB, розробки компанії Robertson & Blums Corporation [58].

Компанія Robertson & Blums Corporation, заснована в 1990 році, постачає сучасні рішення для керування підприємствами великого і середнього бізнесу. Пріоритетними напрямками діяльності компанії є продаж та інсталяції в Україні, Росії, країнах СНД і Балтії систем керування підприємством, визнаних у міжнародній практиці (Oracle JD Edwards, SunSystems, Cognos), а також розробка і впровадження власних програмних продуктів (HRB).

На сьогоднішній день клієнтами компанії є більш 500 компаній. Серед клієнтів HRB Rietumu Bank, Hipoteku un Zeme, Deutsche Bank (Росія), Банк Москва, Народний банк Казахстану, Міжнародний банк Азербайджану, Капітал Банк, Банк Стандарт, Альфа Капітал (Україна), Brunswick Capital (Кіпр), Дер-жавне Агентство Страхування Латвійської Республіки, Сан Інтербрю, Fintur Holdings B.V., DHL CIS, General Motors CIS, Glaverbel (Росія), Юнілевер СНД, Mary Kay, Пилип Морріс СНД, Сладко, Swissotel Krasnye Holmy, The Ritz-Carlton Moscow і інші компанії.

Рішення про впровадження централізованої інформаційної системи керування персоналом і розрахунку заробітної плати в АКБ «Приватбанк» було прийнято в рамках підвищення ефективності банківських бізнес-процесів і оптимізації витрат.

Підтримка відособлених систем у кожній з філій банку вимагала істотних фінансових витрат, з огляду на часто мінливі законодавчі вимоги. Консолідація даних у Головному банку була проблематичною. Існувала необхідність автоматизації і стандартизації кадрових операцій по системі банку для підвищення ефективності роботи кадрових служб і їхньої взаємодії з розрахунковими відділами бухгалтерії. Також, було необхідно забезпечити можливість централізованого контролю витрат на персонал фахівцями в Головному банку і єдиному обліку кадрової інформації.

За підсумками проведеного тендера, проектна група банку прийняла рішення про впровадження системи HRB. На сьогоднішній день, після трирічної експлуатації інформаційної системи, керівники банку відзначають наступні досягнення використання HRB в АКБ “Приватбанк”:

- побудова єдиного централізованого взаємозалежного програмного комплексу з мінімізацією витрат на його підтримку;
- уніфікація й автоматизація кадрових операцій по персоналу;
- скорочення трудовитрат фахівців з роботи з персоналом і розрахункових відділів, виключення багаторазового введення тих самих даних різними відділами, організація комплексного обліку всієї необхідної інформації;
- одержання повної і цілісної інформації з кількісного і якісного складу персоналу банку, витратам на персонал у необхідних розрізах даних у будь-який момент часу для аналізу і звітності;
- повна автоматизація обліку робочого часу за винятком введення відхилень від графіків робочого часу, не передбачених наказами і документами кадрового обліку;
- автоматизація розрахунку заробітної плати і податків на основі відпрацьованого часу, премій, доплат, відпусток, лікарняних, командировочних і інших видів оплат для колективу банку, що перевищує 23 000 співробітників;
- формування законодавчо-регламентованих документів і звітів по

персоналу і заробітній платі, зводів, аналітичних і робочих звітів, довідок співробітникам;

- однаковий розрахунок заробітної плати по всій системі банку, контроль і аналіз витрат на фонд оплати праці на рівні Головного банку.

У планах на 2007 рік - перехід банку на нову версію HRB 3.5 з розширеними функціональними можливостями в області керування організаційною структурою і штатним розкладом, адміністрування даних про співробітників, поліпшеному інтерфейсі користувачів і технологічних удосконалень.

Метою побудови нової системи структури винагород і пільг в АКБ "Приватбанк" було підвищення її прозорості і конкурентноздатності. До того моменту усе було діаметрально протилежно. Після проведення досліджень у 2002 році стало ясно, що в банку існують дві основні проблеми - система мотивації і недолік навчання в регіонах.

У багатьох іноземних банках оклад складає всі 100% суми заробітної плати. Усі шість-сім основних складових старої системи було вирішено об'єднати в три групи, що складають грошовий пакет:

- 1) оклад;
- 2) елементи короткострокової мотивації (терміном до року);
- 3) елементи довгострокової мотивації (терміном більш року).

Окремо розглядалися пільги, що прийнято називати нематеріальною мотивацією, хоча усі вони вимагають визначених витрат, за винятком, мабуть, усної подяки. Зміна систему мотивації за формою підвищила зовнішню конкурентноздатність банку, після чого виникла задача забезпечити внутрішню справедливість, що повинна розглядатися з врахуванням двох пунктів:

- 1) оплати праці начальника стосовно підлеглих ("зверху вниз" або "знизу нагору");
- 2) оплати праці працівників, що розташовані на одній ступіні організаційної ієрархії (наприклад, начальника ІТ-відділу, начальника відділу

продажів і начальника HR-відділу).

Існуюча в банку система внутрішньої кореляції оплати співробітників була визнана застарілою. Було прийняте рішення про проведення процедури грейдинга, що взяла на себе група НАУ, що належить 70% світового ринку грейдинга. Робота з проекту була почата в травні і довершена до листопаду 2004 року. Оцінку 200 позицій провели експерти НАУ, а ще 600 – співробітники внутрішніх служб банку. Раніш у банку було 17 посадових і 14 функціональних рівнів, що в сумі давало сітку в 238 типів оплати. По новій системі рівень грейда і рівень зарплати були взаємозалежні. У результаті в банку впроваджена таблиця з 21 грейда, що набагато спростило систему роботи.

Система грейдів дуже зручна. По ній працюють провідні компанії, у числі яких General Electric, де прийняте 18 грейдів. Також система грейдів використовується в ООН. Для великої компанії звичайне число грейдів – від 15 до 20. Якщо розширюється діапазон позицій, то нові позиції попадають у рамки існуючих грейдів.

Усі компоненти системи мотивації зав'язані на результат роботи. Тому розмір бонусних виплат і підвищені заробітної плати визначається тільки після проведення оцінки і розуміння результатів трудової діяльності. Зараз в банку оцінка співробітників іде по п'ятибальній системі (0–4). Таким чином, визначити розмір виплати стало набагато легше, адже чим більше шкал, тим складніше процес перерахувань.



## ВИСНОВКИ

Рівень матеріальної мотивації – заробітна плата – є основною в сучасній концепції управління персоналом комерційного банку. Основу концепції управління персоналом в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Сьогодні персонал досліджуємого акціонерного банку АКБ «Приват-банк» – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші задачі та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні. На сьогодні у банку працюють понад 23 тисячі співробітників, із них 2 400 – у головному офісі банку. Середній вік працівників банку становить 34 роки. Більшість працівників ПриватБанку (75%) мають вищу освіту, яка відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, понад 50% співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

Як показує аналіз результатів оцінки собівартості та ефективності використання персоналу в АКБ «Приватбанк» у 2003 – 2006 роках:

- відносна частка витрат на утримання персоналу від загального доходу банку зменшилась з рівня 29,5% на кінець 2003 року до рівня 23,7% на кінець 2004 року, що дозволило підняти рівень рентабельності витрат на утримання персоналу(витрати) по чистому прибутку банку(результат) з 19,75% (кінець 2003 року) до 44,5%(кінець 2004 року);

- на протязі 2005 року регулювання відносної частки витрат на утримання персоналу від загального доходу банку відбувалось з рівня 17,95%(1 квартал 2005 року) до рівня 21,9% на кінець 2005 року, що дозволило підняти рівень рентабельності витрат на утримання персоналу(витрати) по чистому прибутку банку(результат) до рівня 85% на

кінець 2005 року;

- на протязі 2006 року регулювання відносної частки витрат на утримання персоналу від загального доходу банку відбувалось з рівня 26,7%(1 квартал 2006 року) до рівня 22,37% на кінець 2006 року, що дозволило врегулювати рівень рентабельності витрат на утримання персоналу(витрати) по чистому прибутку банку(результат) до рівня 61,1% на кінець 2005 року;

- порівняльний аналіз рівней рентабельності витрат на утримання персоналу по чистому прибутку в АКБ “Приватбанк” та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках показує, що в АКБ “Приватбанк” в протилежність загальній тенденції в банківській системі України рівень рентабельності витрат персоналу по чистому прибутку (рівень прибутку на одиницю витрат на персонал) у 2006 році знизився відносно рівня 2005 року, тоді як в інших банках конкурентах та загалом в банківській системі України у 2006 році цей показник виріс відносно 2005 року.

- якщо у 2005 році тільки в 3 із 15 банків першої групи рейтингу банків України рівень рентабельності витрат на утримання персоналу по чистому прибутку був більший ніж в АКБ “Приватбанк”, то у 2006 році вже в 8 із 15 банків першої групи рейтингу банків України рівень рентабельності витрат на утримання персоналу по чистому прибутку був більший ніж в АКБ “Приват-банк”, при цьому у 2006 році рівень рентабельності в АКБ “Приватбанк” практично знизився до середнього показника по банківській системі України.

- порівняльний аналіз рівней виробітку доходу банка на 1 грн. витрат на утримання персоналу в АКБ “Приватбанк” та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках показав, що цей показник у 2005 –2006 роках знаходився в АКБ “Приватбанк” на рівні 4,6 грн./грн., що значно вище, ніж цей показник в перших 14 банках рейтингу БС України, та вище середнього показника по 1 групі 15 банків рейтингу БС України – 3,4 грн./грн., і нижче лише відносно показника 6,2 грн./грн. в “ОТП-банку”(бувший

“Райффайзенбанк Україна”) з західними стандартами менеджменту персоналу.

- порівняльний аналіз відносних часток витрат на утримання персоналу в АКБ “Приватбанк” та в найбільших банках України у 2005 – 2006 роках показав, що цей показник у 2005 –2006 роках знаходився в АКБ “Приватбанк” на рівні 21 –22 %, що відповідає рівням відносних витрат в АКБ “Надра” та АКБ “Брокбізнесбанк” у 2006 році та значно нижче середнього показника по 1 групі 15 банків рейтингу БС України – 29-30%, і вище лише відносно показника 18% в “ОТП-банку”(бувший “Райффайзенбанк Україна”) з західними стандартами менеджменту персоналу.

Аналіз динаміки росту середньомісячного рівня заробітної плати працівнику АКБ “Приватбанк” в порівнянні з ростом середньостатистичного рівня заробітної плати в фінансовій сфері України у 2003 –2006 роках показав, що, керівництво АКБ “Приватбанк” в 2003 –2006 роках постійно підтримує випереджуючий темп росту середньої заробітної плати працівникам на 90 – 130 грн./міс. вище, ніж в інших фінансових установах України. Так з 2003 по 2006 рік середня заробітна плата по АКБ “Приватбанк” зросла з 1161 грн./міс. до 2155 грн./міс., а відповідний рост середньої заробітної плати в фінансових установах України становить 1051 грн./міс (2003) та 2049 грн./міс (2006). При цьому курс національної валюти відносно долара США зміцнився з рівня 5,35 грн./USD(2003) до 5,05 грн./USD, тобто середня заробітна плата в АКБ “Приватбанк” зросла з 200 USD/міс. до 400 USD/міс. Така стратегія мотивації дозволяє підтримувати високі стандарти вимог до персоналу банку, виховувати персонал в напрямку поваги до свого банку, зменшує плинність кадрів та витрати на навчання знов прийнятих працівників, створює додатковий імідж фінансово-стійкого банку для клієнтів.

Проблемним питанням в банках є мотивація винагородою, що є зоною підвищеної чутливості в будь-якій організації. Тут простежуються декілька нових тенденцій:

- все більшого поширення набувають системи оплати праці за знання і компетенцію, коли винагороди працівника обумовлюються не значимістю його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для організації компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні банки прагнуть тісніше пов'язати фінансові інтереси своїх працівників з власним фінансовим становищем. Більш як 70% із них використовують метод пільгового продажу акцій своїм співробітникам, 66% надають можливість брати участь у розподіл прибутку, 70% створюють спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- поступово знижується вплив на встановлені розміри заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія, на користь компетенцій та ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам “спочивати на лаврах”, і змушує займатися самовдосконаленням навіть “ветеранів” зі стажем роботи 20-30 років.

*Впровадження* мотиваційних моделей компетентності персоналу в АКБ «Приватбанк» дозволило:

- мінімізувати відносну частку витрат на утримання персоналу до 18% від загальних доходів банку при середньому значенні цього показника в банківській системі України – 30%;

- максимізувати рівень виробітку загального доходу банку на кожну гривню витрат на утримання персоналу до 4,6 грн./грн. заробітної плати при середньому значенні цього показника в банківській системі України – 3,4 грн. грн.

- стабільно на протязі 2003 – 2006 років мати рівень середньомісячної заробітної плати працівника банку на 100-120 грн./міс вище середньостатистичних показників по фінансовим установам України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ЗАКОН УКРАЇНИ „Про банки і банківську діяльність” // від 7 грудня 2000 року N 2121-III (Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від від 16 листопада 2006 року N 358-V).
2. Закон України “Про Національний банк України” // від 20 травня 1999 року N 679-XIV (станом на 10.01. 2002 року N 2922-III).
3. Положення про порядок видачі банкам банківських ліцензій, письмових дозволів та ліцензій на виконання окремих операцій //Постанова Правління Національного банку України від 17 липня 2001 року N 275 (Із змінами і доповненнями, внесеними постановами Правління Національного банку України станом від 25 вересня 2006 року N 374).
4. Положення “Про порядок створення і державної реєстрації банків, відкриття їх філій, представництв, відділень” // Постанова Правління Національного банку України від 31 серпня 2001 року N 375, із змінами і доповненнями, внесеними постановами Правління Національного банку України станом від 17 березня 2004 року N 111).
5. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України та Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України // Постанова Правління Національного банку України від 17 червня 2004 року N 280 (Із змінами і доповненнями, внесеними постановами Правління Національного банку України станом від 6 березня 2006 року N 76).
6. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні // Постанова Правління Національного банку України від 28 серпня 2001 року N 368 (Із змінами і доповненнями, внесеними постановами Правління Національного банку України станом від 16 листопада 2005 року N 430).
7. Про затвердження Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах // Постанова

Правління Національного банку України від 12 листопада 2003 року N 492 (Із змінами і доповненнями, внесеними постановами Правління Національного банку України станом від 21 грудня 2005 року N 485).

8. Азаренкова Г.М., Дікань Л.В., Новосельцева Т.О. Сучасні комерційні банки: персонал, розвиток, організація: Монографія. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2003 – 131 с.

9. Алавердов А.Р. Организация управления персоналом современного российского банка. - Москва, Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003. - 320 с.

10. Банківський менеджмент: Навч. посібник / За ред. О.А. Кириченка. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.

11. Банки и банковские операции: Учебник для вузов / Под ред. проф. Е.Ф. Жукова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 471 с.

12. Банківський менеджмент: Підручник/ за ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К.: Знання, 2005. – 831 с.

13. Банківський менеджмент: Навч. посіб./ О.А. Кириченко, І.В. Геленко, С.Л. Рогольта ін.; за ред. О.А. Кириченка. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.

14. Банковское дело: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. О.И.Лаврушина. - М.: Финансы и статистика, 2000.- 672 с.

15. Багров В.П. Економічний аналіз: Навчальний посібник/ В.П.Багров, І.В.Багрова. – К.: ЦНЛ, 2006. – 160 с.

16. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента/ И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп.. - К.: Эльга: Ника-ЦентрТ.1. - 2004. - 622 с.

17. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента/ И.А. Бланк. - 2-е изд., перераб. и доп.. - К.: Эльга: Ника-ЦентрТ.2. - 2004. - 618 с.

18. Бутинець Ф.Ф., Мних Є.В., Олійник О.В. Економічний аналіз. – Житомир.: ПП Рута, 2000. – 302 с.

19. Ван Хорн, Джеймс. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ./ Дж.К. Ван Хорн, Дж.М. Вахович. - 12-е изд.. - М.: Вильямс, 2006. - 1225 с.

20. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Навчальний посібник . – Київ: Академія, 2001. – 313 с.
21. Васюренко О.В., Сердюк Л.В., Сидоренко О.М., Карасьова З.М., Каднічанська В.М., Федоренко Н.С. Облік і аудит у банках: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2003. – 524 с.
22. Васюренко Л.В., Федосік І.М. Ресурси комерційного банку: теоретичний та прикладний аналіз: Монографія. – Харків: ПП Яковлева, 2003. – 88 с.
23. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.- Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
24. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз. Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ. 2007. - 191 с.
25. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: Бинум, 1997.
26. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. - СПб: Питер, 2001.
27. Деньги, кредиты, банки : Учебник/ Под ред. О.И. Лаврушина. -2-е изд. Перераб. и доп. -М.: Финансы и статистика, 2000.
28. Івахненко В.М., Курс економічного аналізу. – К., 2002. – 130 с.
29. Калина А.В., Кощеев А.А. Работа современного коммерческого банка : Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 1997. - 224 с.
30. Коцовська Р., Ричаківська В та інші. Операції комерційних банків – Львів : ЛБІ НБУ, 2001 – 276 с.
31. Кривенко Л.В. Сучасні підходи до формування ринку праці сфери фінансових послуг в Україні // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 12.- Суми., 2005.- С.36-43.
32. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент.- Київ: Центр навчальної літератури, 2006р. –520 с.
33. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз та планування. – Дніпропет-ровськ: Видавництво ДАУБП, 2001. – 224 с.

34. Лукін Д., Мазило Т. Актуальні питання менеджменту персоналу комерційного банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т.5.- Суми, 2002.- С. 147-151.
35. Лукін Д.А., Мазило Т.В., Хомутенко Л.І. Сучасні проблеми організації процесу навчання та розвитку банківського персоналу // Вісник Української академії банківської справи.- 2004.- № 2.- С.56-59.
36. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
37. Мних Є.В. Економічний аналіз. – К., 2003. – 411 с.
38. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу - Ірпінь Видавництво: АДПСУ, 2002. – 252 с.
39. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М., Финстатинформ, 1997.
40. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: управление персоналом. Учебное пособие. - Москва: Экзамен, 2005. – 408 с.
41. Палевич А. Ризики впровадження CRM у банках // журнал «Банківська справа в Москві» № 01, 2006 р.
42. Петюх В.М. Управління персоналом. -Київ Видавництво: КНЕУ, 2000. – 124 с.
43. Полфреман Д. Основы банковского дела /Пер. с англ. – М.:ИНФРА-М, 1996. – 624 с.
44. Примостка Л.О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. - КНЕУ, 2002.- 316 с.
45. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. - 2-е вид., доп. і перероб. - К.: КНЕУ. 2004. - 468 с.
46. Роуз П.С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд.- М.: «Дело ЛТД»,1995.- 768 с.



47. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. / Худож. оформ. В.М. Штогрин. Тернополь : АО «Тарнекс», К.: ЦММС «Писпайс», 1993. – 656 с.
48. Стаут Ларри В. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. - Москва: Добрая книга, 2006. – 328 с.
49. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. -560 с.
50. Управління персоналом фірми. Навч.посібник / Під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. - Київ Видавництво: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
51. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред проф. А.М. Поддєрьогін.- К.: КНЕУ, 2005. - 536 с.
52. Хміль Ф.І., Хміль Л.М. Управління персоналом комерційного банку: Навч. посібник / Під заг. Ред. Ф.І.Хміля. – Рівне: РДГУ, 2001. – 245 с.
53. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз. – К.: ЦУЛ, 2002. – 359 с.
54. Ядранський Д.М. Механізм оцінки ефективності структурних змін в оплаті праці // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – Спецвипуск. – С.11–17.
55. Ядранський Д.М. Метод комплексної оцінки економічної ефективності змін механізму оплати праці // Економіка: проблеми теорії і практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Випуск 185. – С.883–890.
56. Офіційний сайт НБУ – [НТТР://www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
57. Офіційний сайт Асоціації банків України – [НТТР:// WWW.AUB.COM.UA](http://WWW.AUB.COM.UA)
58. Офіційний сайт АКБ “Приватбанк” – <http://www.privatbank.dp.ua>
59. Законодавчо-довідкова система законодавства України – [НТТР:// WWW.LIGA-ZAKON.COM.UA](http://WWW.LIGA-ZAKON.COM.UA)

## ДОДАТОК А

Фінансові характеристики АКБ "Приватбанк" за 2003 – 2006 роки.

Баланс АКБ "Приватбанк"

Таблиця А.1

Код зазначеної статті	ЗУБОВИЗНАЧЕННЯ (млн грн.)									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
10.1.5. Інше фінансування	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>10.1.6. Інше фінансування</b>	<b>143 916</b>	<b>78 540</b>	<b>14 479</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>10.1.7. Інше фінансування</b>	<b>1 574 902</b>	<b>1 523 800</b>	<b>2 283 358</b>	<b>4 278 418</b>	<b>5 664 282</b>	<b>5 271 274</b>	<b>3 778 500</b>	<b>16 171 611</b>	<b>7 112 889</b>	<b>14 688 260</b>
<b>10.1.8. Інше фінансування</b>	<b>1 430 986</b>	<b>1 445 260</b>	<b>2 268 879</b>	<b>4 278 418</b>	<b>5 664 282</b>	<b>5 271 274</b>	<b>3 778 500</b>	<b>16 171 611</b>	<b>7 112 889</b>	<b>14 688 260</b>
<b>10.2. Фінансові результати</b>	<b>1 221 940</b>	<b>2 400 242</b>	<b>8 232 226</b>	<b>9 833 119</b>	<b>1 675 039</b>	<b>21 140 216</b>	<b>21 300 019</b>	<b>12 458 562</b>	<b>13 385 821</b>	<b>19 138 292</b>
10.2.1. Відшкодування за втрачені кредитні операції банком	1 110	871	1 475	1 547	1 200	503	0	0	0	0
<b>10.2.2. РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕДОБРОУЧАСИВ</b>	<b>2 029</b>	<b>518</b>	<b>529</b>	<b>295</b>	<b>0</b>	<b>3 003</b>	<b>3 000</b>	<b>317 562</b>	<b>297 709</b>	<b>339 112</b>
10.2.2.1. Частка в збитках банків	35 874	37 378	51 047	- 170	170 395	298 278	296 978	310 321	373 438	347 683
10.2.2.2. Інше	2 564 110	1 141 919	4 758 128	284 465	379 605	- 2 95 275	- 1 492 178	- 48 759	- 66 729	- 10 571
<b>10.2.3. РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕДОБРОУЧАСИВ</b>	<b>2 029</b>	<b>518</b>	<b>529</b>	<b>295</b>	<b>0</b>	<b>3 003</b>	<b>3 000</b>	<b>317 562</b>	<b>297 709</b>	<b>339 112</b>
<b>10.2.4. Інше фінансування</b>	<b>30 000</b>	<b>4 159 7</b>	<b>30 000</b>	<b>1 70 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>38 000</b>	<b>38 000</b>	<b>2 039 000</b>
<b>10.1. Інше фінансування</b>	<b>30 000</b>	<b>4 159 7</b>	<b>30 000</b>	<b>1 70 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>38 000</b>	<b>38 000</b>	<b>2 039 000</b>
10.1.1. Внесок в статутний фонд	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.1.2. Фінансування в кредитній операції банком	0	1 141 919	0	-	0	0	0	0	0	0
10.1.3. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.1.4. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.1.5. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.1.6. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.1.7. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.1.8. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
<b>10.1.9. Інше фінансування</b>	<b>30 000</b>	<b>4 159 7</b>	<b>30 000</b>	<b>1 70 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>38 000</b>	<b>38 000</b>	<b>2 039 000</b>
<b>10.2. Фінансові результати</b>	<b>1 221 940</b>	<b>2 400 242</b>	<b>8 232 226</b>	<b>9 833 119</b>	<b>1 675 039</b>	<b>21 140 216</b>	<b>21 300 019</b>	<b>12 458 562</b>	<b>13 385 821</b>	<b>19 138 292</b>
10.2.1. Відшкодування за втрачені кредитні операції банком	1 110	871	1 475	1 547	1 200	503	0	0	0	0
10.2.2. РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕДОБРОУЧАСИВ	2 029	518	529	295	0	3 003	3 000	317 562	297 709	339 112
10.2.2.1. Частка в збитках банків	35 874	37 378	51 047	- 170	170 395	298 278	296 978	310 321	373 438	347 683
10.2.2.2. Інше	2 564 110	1 141 919	4 758 128	284 465	379 605	- 2 95 275	- 1 492 178	- 48 759	- 66 729	- 10 571
10.2.3. РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕДОБРОУЧАСИВ	2 029	518	529	295	0	3 003	3 000	317 562	297 709	339 112
10.2.4. Інше фінансування	30 000	4 159 7	30 000	1 70 000	1 150 000	1 150 000	1 150 000	38 000	38 000	2 039 000
10.2.4.1. Внесок в статутний фонд	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.2. Фінансування в кредитній операції банком	0	1 141 919	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.3. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.4. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.5. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.6. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.7. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.8. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.9. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.10. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.11. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.12. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.13. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.14. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.15. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.16. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.17. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.18. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.19. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.20. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.21. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.22. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.23. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.24. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.25. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.26. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.27. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.28. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.29. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.30. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.31. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.32. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.33. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.34. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.35. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.36. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.37. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.38. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.39. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.40. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.41. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.42. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.43. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.44. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.45. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.46. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.47. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.48. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.49. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
10.2.4.50. Інше фінансування	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
<b>10.2.4. Інше фінансування</b>	<b>30 000</b>	<b>4 159 7</b>	<b>30 000</b>	<b>1 70 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>1 150 000</b>	<b>38 000</b>	<b>38 000</b>	<b>2 039 000</b>
<b>10.3. Інше фінансування</b>	<b>2 816 262</b>	<b>11 712 209</b>	<b>26 122 129</b>	<b>27 821 19 20 011 200</b>	<b>26 032 036</b>	<b>22 221 226</b>	<b>27 871 267</b>	<b>28 208 229</b>	<b>32 778 272</b>	<b>37 778 272</b>

Таблиця А.2 - Звіт про фінансові результати діяльності АКБ “Приватбанк” у 2003–2006 роках

НАЙМЕНОВАНА ПОВІННОСТЬ	2003 рік			2004 рік			2005 рік			2006 рік		
	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	млн грн	
Відсоток на депозитах	1 157 413	1 393 567	1 366 262	1 067 734	1 271 435	1 279 741	1 502 492	1 283 242	1 315 184	1 311 173	1 311 173	
Відсоток на кредитних операціях	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	
Відсоток на операціях з цінними паперами	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	
Відсоток на інших операціях	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	
<b>Всього</b>	<b>3 486 414</b>	<b>4 062 568</b>	<b>3 851 103</b>	<b>3 357 035</b>	<b>3 814 033</b>	<b>3 641 059</b>	<b>4 186 373</b>	<b>3 838 072</b>	<b>3 898 047</b>	<b>3 898 047</b>	<b>3 898 047</b>	
Відсоток на депозитах	1 157 413	1 393 567	1 366 262	1 067 734	1 271 435	1 279 741	1 502 492	1 283 242	1 315 184	1 311 173	1 311 173	
Відсоток на кредитних операціях	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	4 114 175	
Відсоток на операціях з цінними паперами	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	
Відсоток на інших операціях	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	1 157 413	
<b>Всього</b>	<b>3 486 414</b>	<b>4 062 568</b>	<b>3 851 103</b>	<b>3 357 035</b>	<b>3 814 033</b>	<b>3 641 059</b>	<b>4 186 373</b>	<b>3 838 072</b>	<b>3 898 047</b>	<b>3 898 047</b>	<b>3 898 047</b>	
<b>Всього</b>	<b>3 486 414</b>	<b>4 062 568</b>	<b>3 851 103</b>	<b>3 357 035</b>	<b>3 814 033</b>	<b>3 641 059</b>	<b>4 186 373</b>	<b>3 838 072</b>	<b>3 898 047</b>	<b>3 898 047</b>	<b>3 898 047</b>	

Таблиця А.3 - Характеристики менеджменту персоналу в АКБ “Приватбанк” у 2003 – 2006 роках

Окремі показники діяльності банків	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість	Кількість
	лютий 2004	лютий 2005	лютий 2006	лютий 2007	лютий 2008	лютий 2009	лютий 2010	лютий 2011	лютий 2012	лютий 2013
Всього банківських працівників	293	237	153	273	233	213	256	211	238	223
З яких: банківських працівників з вищою освітою	240	205	142	235	215	201	248	205	238	223
З яких: банківських працівників з середньою освітою	49	32	11	38	18	12	8	6	0	0
З яких: банківських працівників з середньою спеціальною освітою	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
З яких: банківських працівників з вищою освітою	155	130	100	170	150	140	175	145	170	160
З яких: банківських працівників з середньою освітою	133	105	63	105	98	91	118	93	108	103
З яких: банківських працівників з середньою спеціальною освітою	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
З яких: банківських працівників з вищою освітою	251	205	142	235	215	201	248	205	238	223



## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - “Дерево” банківських послуг АКБ “Приватбанк” для клієнтів–юридичних осіб (спеціалізація працівників банку на обслуговуванні юросіб)

1. Розрахунково-касове обслуговування
  - 1.1. Відкриття і обслуговування рахунків
  - 1.2. Інкасація і перевезення, збереження цінностей
  - 1.3. Банк у вашому офісі
  - 1.4. Система "Клієнт - Банк"
  - 1.5. Internet Клієнт-Банк
  - 1.6. Приват - 24
  - 1.7. Приват24 Corporate
  - 1.8. Mobile Banking
  - 1.9. Пакет послуг віддаленого обслуговування рахунків "Точка доступу"
  - 1.10. Пошук бізнес-партнерів в Україні, Російській Федерації та Латвії
  - 1.11. Масові виплати
2. Кредити та гарантії
  - 2.1. Кредитна заява
  - 2.2. Кредитні продукти
  - 2.3. Банківські гарантії
  - 2.4. Лінії для малого та середнього бізнесів
3. Депозити
4. Міжнародні акредитиви, гарантії, інкасо
5. Валютообмінні операції
  - 5.1. Купівля іноземної валюти за дорученням клієнта за національну валюту
  - 5.2. Продаж іноземної валюти за дорученням клієнта за національну валюту
  - 5.3. Конверсійна (валютообмінна) операція (купівля – продаж валюти за іншу валюту)
6. Вексельні операції
7. Інвестиційні операції
  - 7.1. Корпоративні цінні папери

7.1.1. Брокерські послуги ПриватБанку

7.1.2. Формування контрольних та блокуючих пакетів

7.1.3. Приватизаційні аукціони та конкурси

7.1.4. Інформаційно-аналітичне обслуговування

7.2. Державні цінні папери

7.2.1. Купівля-продаж ОВДП за заявкою клієнта (Первинні аукціони і вторинні торги)

7.2.2. Перереєстрація в субдепозитарії банку за заявкою Клієнта

7.2.3. Покупка-продаж ОВДП на вторинних торгах ФС УМВБ

7.2.4. Зберігання ОВДП (облігацій)

7.2.5. Доведення до Клієнта суми погашення і дисконтного (процентного) доходу

7.3. Корпоративне фінансування

7.3.1. Послуги і продукти Управління Корпоративних фінансів 7.3.2. Способи залучення фінансових засобів. Залучення фінансового і стратегічного інвестора. Випуск облігаційної позики. Реалізація АДР - програм.

7.3.4. Розміщення капіталу інвестора.

7.4. Депозитарні послуги

7.4.1. Відкриття рахунку в цінних паперах;

7.4.2. Обслуговування обігу цінних паперів у Національній депозитарній системі:

1. відповідальне збереження ЦП у документарній та бездокументарній формах;

2. припинення обігу документарної форми випуску;

3. облікові операції зарахування, списання, переказу, переміщення ЦП із рахунка на рахунок з наданням виписки з рахунку в ЦП;

4. облік обтягування ЦП Депонентів зобов'язаннями;

5. збереження документів, що підтверджують право власності на ЦП;

6. реєстрація Зберігача (Депозитарію) номінальним власником у реєстрі власників за ЦП у документарній формі випуску;

7. отримання доходу за ЦП і перерахування його на банківський рахунок Депонента;

8. видача виписки з рахунку в ЦП;

9. видача звітів Депоненту про проведення операцій з рахунку в ЦП;

10. зняття ЦП з обліку;

11. видача ЦП зі сховища;

12. розрахунково-клірингові операції за принципом "постачання проти оплати".

- депозитарне обслуговування Інститутів спільного інвестування.

7.5. Послуги реєстратора

8. Пластикові картки

9. Фінансовий менеджмент

10. Реалізація заставного майна
11. Банківські метали
12. Акредитиви в УАН
13. Інші послуги
14. Приватний підприємець
15. ПриватБізнесКлуб

Таблиця В.2 - “Дерево” банківських послуг АКБ “Приватбанк” для клієнтів – банків (спеціалізація працівників банку на ринку обслуговування банків)

1. Кореспондентські відносини
2. Міжбанківські валютнообмінні курси
3. Міжбанківське кредитування
4. Операції з готівковою валютою
5. Послуги ділінгового центру
6. Операції з банківськими металами
7. PrivatMoney та прискорені грошові перекази
8. Western Union
9. Послуга 3-D Secure

Таблиця В.3 - “Дерево” “електронних” банківських послуг АКБ “Приватбанк” для клієнтів – юридичних та приватних осіб (спеціалізація працівників банків на ринку електронних послуг)

- Приват24
- Клієнт-Банк
- Калькулятори
- Форми, договори
- GSM-бэнкінг
- Клієнтська служба

Таблиця В.4 - Перелік стандартизованих послуг юридичним особам на “торгових площадках” – в безбалансових відділеннях АКБ “Приватбанк”

ПОСЛУГИ ЮРИДИЧНИМ ОСОБАМ

Національна валюта 1. Операційний час прийому і виконання розрахункових документів клієнтів: - представлених на паперових носіях - електронних розрахункових документів, прийнятих по системі "Клієнт-Банк", "Інтернет-Клієнт-Банк"

2. Післяопераційний час прийому і виконання розрахункових документів: - представлених на паперових носіях - електронних розрахункових документів, прийнятих по системі "Клієнт-Банк", "Інтернет-Клієнт-Банк": - при проведенні платежів у системі Приватбанку -при проведенні платежів на користь клієнтів інших банків

3. Прийом електронних розрахункових документів по системі "Клієнт-Банк", "Інтернет-Клієнт- Банк" для їхнього виконання наступним операційним днем

Іноземна валюта Прийом і виконання платіжних документів клієнтів - Долари США, євро - Карбованці Росії (наказ №879 від 07.08.02р.)

- Білоруські карбованці Інші валюти: - прийом платежів на паперових носіях - по системі "Клієнт-Банк", "Інтернет-Клієнт-Банк"

Зарахування платежів на рахунки клієнтів 1. В іноземній валюті, що надійшли в банк:

- із 9.00 до 17.00

- поступивших після 17.00 2. У національній валюті

Таблиця В.5 - Перелік стандартизованих послуг населенню на “торгових площадках” – в безбалансових відділеннях АКБ “Приватбанк”

Послуги фізичним особам	Єдиний режим роботи		Черговий режим роботи		
	понеділок	субота	понеділок	субота	неділя і
	п'ятниця 8.30	-9.00	-п'ятниця	досвяткові дні	9.00
	17.30	16.00	19.00	-	16.00
Прийом заяв на відкриття поточного рахунка (у т.ч. пенсійного і соціального), депозиту, кредиту	+	+	+	+	
Оформлення договорів на відкриття поточного рахунка (у т.ч. пенсійного і соціального), СКС (у т.ч. пенсійного і соціального), депозиту		+	+	+	
Зарахування і довложение засобів на поточний рахунок, депозитний внесок	+	+	+	+	
Виплата засобів і % по внеску	+	+	+	+	
Оформлення доручення по поточному рахунку і депозитному внеску	+	+	+	+	
Оформлення кредитних договорів і видача засобів	+	-	-	-	
Установлення кредитних лімітів по пластикових картах (ПК)	+	-	-	-	
Погашення заборгованості і % по кредиту	+	+	+	+	



Видача ПК	+	+	+	+
Внесення засобів і поповнення на ПК	+	+	+	+
Безготівкове перерахування з однієї ПК на іншу	+	-	+	-
Безготівкове поповнення ПК	+	-	+	-
Сервісна підтримка по ПК (видача засобів по вилученим, загубленим, ушкодженим ПК, повернення вилучених банкоматом карт)	+	+	+	+
Продаж передоплачених ПК	+	+	+	+
Відправлення і виплата переказів у різних системах (PrivatMoney)	+	+	+	+
Прийом платежів населення	+	+	+	+
Оформлення, покупка, продаж, оплата й інкасо дорожніх чеків	+	+	+	+
Продаж (оформлення) карт Visa TravelMoney	+	+	-	+
Виплата залишку по картах Visa TravelMoney	+	-	+	-
Покупка\продаж іноземної валюти	+	+	+	+
Конверсійні операції	+	+	+	+
Розмін купюр іноземної валюти	+	+	+	+
Видача дозволу на вивіз валюти	+	+	+	+
Покупка\Продаж злитків банківського золота	+	+	+	+
Відкриття й обслуговування металевого рахунка сейфу	+	+	+	+
Доступ до депозитного сейфу	+	+	+	+