**ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ**

**ПЛАН**

*1)Введение*

*2)Сущность банка*

*3)Структура управления банком*

*3.1)Однолинейная структура управления банком*

*3.2)Многолинейная (штабная) структура управления*

*3.3)Линейно-штабная структура управления*

*3.4)Общие принципы управления банком*

*4)Принципы деятельности на начальном этапе*

*4.1)Регистрация коммерческих банков*

*5)Немного о кадровой политике в банках*

*5.1)О мотивации к труду банковского персонала*

*5.2)О подборе банковских кадров*

*6)Заключение*

*7)Список использованной литературы*

**ВВЕДЕНИЕ**

Вопрос о том, что такое банк,не является таким простым, как это кажется на первый взгляд. В обиходе банки - это хранилища денег. Вместе с тем данное или подобное ему житейское толкование банка не только не раскрывает его сути, но и скрывает его подлинное наз­начение в народном хозяйстве. ***БАНК*** это особый экономи­ческий институт, аккумулирующий денежные средства (вклады), предоставляющий кредит (займы,ссуды), осу­ществляющий денежные расчеты, выпуск денег (эмиссию), ценных бумаг (банкноты, чеки, векселя) и др., осущест­вляющий посредничество во взаимных платежах и расчетов между государствами, предприятиями (фирмами), учрежде­ниями и отдельными лицами. Современная кредитно-финан­совая система состоит из следующих основных видов бан­ка: *центральные (эмиссионные), коммерческие (депозит­ные), специального назначения* и т.д.  *Центральные (эмиссионные)* банки осуществляют руководство всей кре­дитной системой страны, обладают монопольным правом эмиссии банкнот, являются главными проводниками денеж­но-кредитной политики государства, временно хранят свободные средства и обязательные резервы коммерческих и других банков, предоставляют им в случае необходи­мости кредиты для поддержания их ликвидности.  *Банки коммерческие*  выполняют широкий операций по кредитова­ний юридических и физических лиц. Осуществляют различ­ные виды банковского обслуживания частной клиентуры (ведение текущих счетов, предоставление коммерческих, потребительских займов, учет векселей и т.д.)

Можно сказать, что в нашем обществе еще нет завер­шенного понимания того места, которое должны занимать банки в системе управления экономикой. Обществу нужны обстоятельные, более глубокие представления о сути банка, необходима его концепция, выяснения его общест­венного назначения. В какой то степени ответ на эти вопросы дает структура управления банком и некоторые принципы его работы. Сущность банка настолько многоли­ка что окончательно этот вопрос не будет решен никог­да, однако продвижение в решении этого вопроса необхо­димо.

**СУЩНОСТЬ БАНКА.**

Деятельность банковских учреждений так многообраз­на, что их действительная сущность оказывается неопре­деленной. В современном обществе банки занимаются са­мыми разнообразными видами операций. Они не только ор­ганизуют денежный оборот и кредитные отношения; через них осуществляется финансирование народного хозяйства, страховые операции, купля-продажа ценных бумаг, а в некоторых случаях посреднические сделки и управление имуществом. Кредитные учреждения выступают в качестве консультантов, участвуют в обсуждении народнохозяйс­твенных программ, ведут статистику, имеют подсобные предприятия.

Наиболее массовым представлением о банке является его определение как учреждения, как организации. Нако­нец, в представлении о банке как учреждении наши ассо­циации оказываются ближе к банку как служебной конто­ре, аппарату управления. Именно так довольно часто ха­рактеризуется банк.

Но более логичной является трактовка банка не как организации или учреждения, а как предприятия. Как и любое предприятие, банк является самостоятельным хо­зяйствующим субъектом, обладает правами юридического лица, производит и реализует продукт, оказывает услу­ги, действует на принципах хозрасчета. Мало отличаются и задачи банка как предприятия-он решает вопросы, свя­занные с удовлетворением общественных потребностях в своем продукте и услугах, реализацией на основе полу­ченной прибыли социальных и экономических интересов как его коллектива, так и интересов собственника иму­щества банка. Банк может осуществлять любые виды хо­зяйственной деятельности (разумеется, если они не про­тиворечат законам страны, вытекают из устава банка) Как и любое другое предприятие, банк должен иметь спе­циальное разрешение (лицензию).

В месте с тем банк как предприятие имеет свою спе­цифику, его деятельность отличается от деятельности других предприятий. Прежде всего, банки в отличие от промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта и связи действуют в сфере обмена, а не про­изводства Это обстоятельство дало основание ряду авто­ров считать, что банк это торговое предприятие. Ассо­циации банковской деятельности с торговлей не случай­ны. Банки действительно как бы покупают ресурсы , про­дают их , функционируют в сфере перераспределения, со­действуют обмену товарами. Банки имеют своих продав­цов, хранилища, особый "товарный запас", их деятель­ность во многом зависит от оборачиваемости. На этом, однако сходство между банком и сферой торговли в ос­новном заканчивается. Более того, сходство носит толь­ко внешний характер, ибо банки торгуют не товарами, а особым продуктом. Современные банки все чаще занимают­ся консультированием, управлением имущества, сдачей в аренду различных объектов, а распространенная сейчас услуга типа "БАНК-КЛИЕНТ"уже похожа на информационные услуги и услуги связи.

При торговле товарами имеет место встречное движе­ние стоимости: от продавца к покупателю идет товар, от покупателя к продавцу - деньги. При кредите в момент его предоставления происходит одностороннее движение стоимости: ссужаемая стоимость перемещается от креди­тора к заемщику, уплата ее эквивалента откладывается; она возвращается к своей исходной юридической точке

лишь при наступлении определенного срока. Различие в

том, что что при торговой сделке продавец получает эк­вивалент своего товара-деньги, при кредите кредитору возвращается не только ссуженная стоимость, но и до­бавка к ней в виде ссудного процента.

Функционирование банка в сфере обмена порождает и другие представления о его сущности. Нередко банк ха­рактеризуется как посредническая организация. Основа­нием для этого служит особый перелив ресурсов, времен­но оседающих у одних и требующих применения у других. Особенность ситуации при этом состоит в том, что кре­дитор, имеющий определенную часть ресурсов, желает при соответствующих гарантиях, на конкретный срок, под процент отдать ее другому контрагенту-заемщику. Инте­ресы кредитора, однако, должны совпадать с интересами заемщика, который совсем не обязательно может нахо­диться в данном регионе. Разумеется, в современном де­нежном хозяйстве такое совпадение интересов является случайным. Консолидирующем звеном здесь выступает банк посредник, обеспечивающий возможность осуществления сделки с учетом спроса и предложения. В отличие от ин­дивидуального кредитора ресурсы в кармане банка теряют свое первоначальное лицо. Собрав многочисленные средс­тва, банк может удовлетворить потребности самых разно­образных заемщиков, предоставить выбор кредита на лю­бой вкус-срок, обеспечение, ссудный процент.

Постепенно банк, в свою очередь, все более стано­вился кредитным центром, что дало возможность его оп­ределять как кредитное предприятие. Однако это не дает основания для смешения банка с кредитом. Определение банка как кредитного предприятия хотя и характеризует важнейшую его специфическую черту, тем не менее не вскрывает полной картины его сущности. Можно сказать, что это фрагмент сущности банка, и именно поэтому она является незавершенной. Как отмечалось, банки занима­ются не только кредитованием, но и целым рядом других видов деятельности. По своей природе банки связаны с денежными и кредитными отношениями. Именно на их базе и зародилось такое уникальное образование, как банк, который в целом можно определить как систему особых предприятий, продуктом которых является кредитное и эмиссионное дело. Главным в сущности банка, его осно­вой, можно при этом считать организацию денежно-кре­дитного процесса и эмитирование денежных знаков. Тако­ва теория вопроса, которая поможет понять, чем должен стать банк на практике.

**СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ.**

В банковской практике стран с развитой рыночной экономикой принята трехступенчатая классификация субъ­ектов управления в зависимости от объема их распоряди­тельных полномочий :

*1)Высшее руководство (дирекция)*, в компетенцию ко­торого входит принятие основополагающих решений по по­воду целевых установок и экономической политики банка, подбор и расстановка кадров, руководство нижестоящими управленческими подразделениями;

*2)Среднее руководство (руководители отделов)*  в

компетенцию которого входит управление отдельными сфе­рами банковской деятельности, регулировании процесса работы , руководство подчиненными служащими, подготов­ка принятия решений для дирекции ;

*3)Низшее руководство (руководители групп )*, в ком­петенцию которых входит распределение заданий и конт­роль за работой отдельных групп.

Однако, очень часто, особенно в нашей стране такое распределение если и существует то весьма условно. Но в крупных российских банках такая классификация может воплощаться в реальности, в мелких банках, напротив, высшее руководство может напрямую руководить даже простыми исполнителями.

Систему управления коммерческим банком можно расс­матривать с двух точек зрения. С одной стороны она представляет собой систему передачи распоряжений от вышестоящих инстанций к нижестоящим. С другой стороны система банковского управления выступает как система разделения полномочий между инстанциями. Она определя­ет внутренний конфликтный потенциал банка, связанный с возможными пересечениями сфер компетенции различных субъектов управления. Скорость движения информации и уровень конфликтного потенциала зависят в первую оче­редь от того,какая будет избрана структура управле­ния. *Здесь существует три основные альтернативы: одно­линейная, многолинейная и линейно-штабная структуры.*

**ОДНОЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

|  |
| --- |
| директор банка |

|

---------------------------------

--------------- --------------

| начальник | | начальник |

| отдела | | отдела |

--------------- --------------

----------- ------------ ----------- ------------

|сотрудник| |сотрудник | |сотрудник| |сотрудник |

----------- ------------ ----------- ------------

*Преимуществом* данной структуры управления является четкое разграничение компетенций и ответственности. *Недостаток* заключается в ее малой гибкости вследствие длительности прохождения информации по цепочке инстан­ций. В связи с этим однолинейная структура управления применима только в мелких банках.

**МНОГОЛИНЕЙНАЯ (ШТАБНАЯ) СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ**

|  |
| --- |
| директор  банка |

-----------------------------------

----------------- | -----------------

| заместитель | | | заместитель |

| директора | | | директора |

----------------- | -----------------

| | |

----------------------------------

|

------------------------------------

-------------- -------------- -------------

| начальник | | начальник | |начальник |

| отдела | | отдела | | отдела |

-------------- -------------- -------------

*Отличительной особенностью* штабов в данной структу­ре управления является то, что они обладают правом от­давать распоряжения напрямую любым нижестоящим инстан­циям. В результате каждое нижестоящее подразделение получает распоряжения не от одной, а от многих вышес­тоящих инстанций, перед которыми несет ответственность за их выполнение. *Преимущества* многолинейной структуры заключаются в в ее более высокой гибкости по сравнению с однолинейной, в сокращении времени движения информа­ции по инстанциям, в использовании выгод специализации управленческого труда.  *Недостатки* вытекают из возмож­ного пересечения сфер компетенции штабов, нескоордини­рованности их распоряжений, вследствие чего могут воз­никать конфликтные ситуации. Как и в предыдущем слу­чае, рассматриваемая структура управления пригодна только для сравнительно небольших банков.

**ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ**

*Линейно-штабная структура* представляет собой попыт­ку соединить достоинства обеих рассматриваемых струк­тур и одновременно преодолеть их недостатки. Она пред­полагает создание инстанций двух видов: *линейных инс­танций,* обладающих правом отдачи распоряжений, и *спе­циализированных штабов,* которые могут лишь принимать распоряжения от вышестоящих линейных инстанций, но са­ми правом их отдачи не обладают. Таким образом эти штабы существенно отличаются от штабов в многолинейной структуре управления: здесь они выступают только как консультативный орган, оказывающий помощь линейным инстанциям в подготовке принятия решений. Примерами штабов такого рода могут быть отдел кадров, юридичес­кий отдел, отдел маркетинга и другие.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | секретариат дирекции||  организационный отд.--  бухгалтерия |-  ревизионный отдел |  --------------------- | дирекция|| отдел кадров |  банка --юридический отдел |  ---------| плановый отдел |  | |отдел маркетинга |  | --------------------  | |
|  | ----------------------  отд.по об-||отд.по об-  служиванию||служиванию  предприят.||населения  ---------------------- | ------------------------------  |отд.по опера-||международный|  |циям с ценны-|| |  | ми бумагами || отдел |  ------------------------------ |

*Линейно-штабная структура* управления банком в нас­тоящее время наиболее часто находит применение на практике. Ее *преимущества-* четкое разграничение полно­мочий (как в однолинейной структуре и использование специализации управленческого труда (как в многолиней­ной). *Недостаток же* заключается в том, что процессы подготовки решения и его принятия строго разделены. А поскольку штабы не могут непосредственно повлиять на принятие решения линейной инстанцией, это может приво­дить к снижению их мотивации и ответственности за выд­вигаемые предложения. В связи с этим, помимо рассмот­ренного варианта линейно штабной структуры, на практи­ке используется также модифицированная линейно-штабная структура, при которой наряду со штабными отделами без права отдачи распоряжений создаются штабы, обладающие ограниченным правом отдачи распоряжений (ревизионный отдел,юридический отдел и другие).

**ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ**

Главное назначение органов управления-обеспечить эффективное руководство коммерческой деятельностью банка с целью реализации его основных функций.

Определение структуры управления банком предусмат­ривает выделение органов управления, утверждение их полномочий, ответственности и взаимосвязи при осущест­влении основных банковских операций. Общие подходы к структуре управления банком определяются банковским законодательством. Вместе с тем многие вопросы струк­туры управления коммерческий банк (КБ) вправе решать самостоятельно.

На структуру управления банком решающее влияние оказывают правовая форма мобилизации собственного ка­питала банка(акционерная, паевая и т.д.) и организаци­онное построение банка(степень развития его сети и его самостоятельность). Так, при акционерной форме образо­вания собственного капитала для получения права полно­го контроля и управления банком необходимо иметь опре­деленную сумму акций, достаточную для владения конт­рольным пакетом.

Независимо от формы организации собственного капи­тала банка право управления банком должны иметь его учредители. Такое право реализуется путем непосредс­твенного участия в органах управления банка.

*Основным (высшим)* органом управления КБ является собрание акционеров (пайщиков) банка.

Основной орган управления банка решает стратегичес­кие задачи деятельности банка, а именно:

-принимает решения об основании банка;

-утверждает акты, документы деловой политики банка;

-принимает устав банка;

-рассматривает и утверждает отчет о работе банка;

-рассматривает и утверждает результаты деятельности

банка и принимает решения об использовании полу­ченной прибыли или о покрытии убытков;

-принимает решения в части формирования фондов бан­ка;

-выбирает членов исполнительных и контрольных орга­нов в банке и выбирает директора (председателя правления) банка.

Высший орган управления КБ реализует свои функции и задачи непосредственно через *исполнительные,* а также *контрольные органы,* которые целиком подотчетны ему.

Исполнительные и контрольные органы банка должны быть укомплектованы высококвалифицированными банковс­кими работниками. *Председатель правления банка* в соот­ветствии с уставом избирается высшим органом управле­ния банка и является членом его исполнительного орга­на.

Права, обязанности и ответственность председателя правления банка утверждаются уставом банка.

**Председатель правления банка:**

-представляет банк;

-исполняет решения высшего органа управления банка,

заботится об их проведении в жизнь;

-поддерживает инициативу работников банка и вносит

предложения по совершенствованию деятельности бан­ка;

-организует и руководит трудовым коллективом банка; -отвечает за законность работы банка перед органом

управления банка.

*Контрольный орган банка* должен контролировать дея­тельность банка через исполнительные органы, директора банка, кредитные и другие специальные службы и предс­тавлять самостоятельный отчет и свои предложения по дальнейшему совершенствованию деятельности КБ

*Исполнительные органы банка* при выполнении своих функций (реализации всех решений органов управления непосредственно в текущей деятельности банка) опирают­ся на конкретную организационную структуру банка.

*Собрание акционеров (пайщиков)* созываются ежегод­но, не позднее чем через месяц после составления ба­ланса банка за отчетный год. Чрезвычайные собрания ак­ционеров могут созываться по решению совета банка, требованию ревизионной комиссии или акционеров, владе­ющих не менее чем 1/3 -1/10 акционерного капитала.

**Собрание акционеров (пайщиков):**

-вносит изменения и дополнения в устав банка;

-принимает решения о дополнительном выпуске акций и

увеличении уставного капитала;

-избирает совет и ревизионную комиссию банка;

-рассматривает и утверждает баланс банка, отчет о

прибылях и убытках за истекший операционный год,

заключение и отчет ревизионной комиссии; -устанавливает порядок распределения прибыли банка,

порядок образования и использования фондов банка; -принимает решение о прекращении деятельности бан-

ка;

-заключает договоры от имени банка о трудовых

отношениях с членами совета банка;

-рассматривает другие вопросы, вынесенные на собра­ние по решению совета, ревизионной комиссии банка или акционеров, обладающих не менее чем 1/10 акци­онерного капитала.

Для общего руководства работой банка, а так же наб­людения и контроля за работой правления и ревизионной комиссии банка собрание акционеров избирает *совет бан­ка(правление)* обычно со сроком полномочий до 5 лет. Количество членов совета банка определяется общим соб­ранием акционеров.

Члены совета из своего состава большинством голосов выбирают председателя совета банка и его заместите­лей. Члены совета банка не могут быть одновременно членами правления или членами ревизионной комиссии банка.

*Совет банка* решает стратегические задачи управления и развития деятельности банка, его заседания проводят­ся не реже одного раза в год. В своей работе совет ру­ководствуется действующим законодательством и норма­тивными актами.

**Совет банка:**

-определяет направление деловой политики банка,

расширение масштаба и круга операций в зависимости

от определенных экономических условий , размеры

процентных ставок и дивидентов;

-устанавливает в соответствии с действующим законо­дательством и интересами ликвидности и прибыльнос­ти структуру привлекаемых пассивов и их размеще­ние, предел допустимой задолженности банка в стра­не и за границей;

-осуществляет контроль за работой правления и реви­зионной комиссии банка;

-утверждает годовой баланс и распределение получен­ного дохода;внутрибанковские инструкции;

-решает вопрос об открытии филиалов и представи­тельств банка;

-осуществляет контроль за выполнением проводимой

банком кредитной и инвестиционной политики; -избирает председателя банка, его заместителей,

назначает других руководящих лиц в банке и его от­делениях;

-утверждает постоянно действующие комитеты и изби­рает их членов.

Члены совета несут личную ответственность за нару­шение законодательных актов, регулирующих деятельность банка; за убытки в результате принятия некомпетентных решений; за выполнение операций не предусмотренных ус­тавом банка.

*председатель правления банка* осуществляет руководс­тво текущей деятельностью в соответствии с уставом и практически реализует решения совета банка. Он являет­ся главой банка и отвечает за управление оперативной деятельностью. Его заместители возглавляют ведущие уп­равления или отделы. Количество заместителей определя­ется объемом выполняемых операций и возможностями уп­равления.

Совет утверждает членов правления банка, которое определяет на основе утвержденных направлений деловой

политики банка ближайшие цели и условия привлечения и

размещения кредитных ресурсов , разрабатывает план ра­боты на текущий год , решает кадровые вопросы.

При совете (правлении) банка обычно создаются два комитета : *кредитный и ревизионный.* В функции **кредит­ного** комитета входят:

-разработка кредитной политики банка, структуры

привлекаемых средств и их размещения;

-контроль за решением вопросов, относящихся к ком­петенции совета банка, не требующих постоянного внимания;

-разработка заключений по предоставлению наиболее

крупных ссуд, ссуд, превышающих установленные ли­миты, по уровню процентных ставок на отдельные ви­ды кредитов ;

-рассмотрение вопросов, связанных с инвестированием фондов , ведением трастовых операций ;

-проведение различных исследований деятельности

отдельных подразделений банка.

*Ревизионный комитет (комиссия)* выбирается общим собранием акционеров (пайщиков).

В состав ревизионного комитета не могут быть избра­ны члены совета (правления) банка, а также другие ли­ца, занимающие какие-либо штатные должности в банке.

Ревизионный комитет из своего состава избирает председателя и его заместителя. Члены ревизионного ко­митета несут ответственность за выполнение возложенных на них обязанностей в порядке , определяемом действую­щим законодательством.

**Ревизионный комитет** проверяет соблюдение банком за­конодательных и других актов, регулирующих его дея­тельность;постановку банковского контроля;кредитные, расчетные, валютные и другие операции, проведенные банком в течении операционного года (сплошной провер­кой или выборочно); состояние кассы и имущества. Реви­зионный комитет представляет совету банка, собранию акционеров (пайщиков) и центробанку отчет о проведен­ных ревизиях, сопровождаемый рекомендациями по устра­нению недостатков.

При необходимости функции комитетов могут быть рас­ширены. Это зависит от объема и вида выполняемых бан­ком активных и пассивных операций.

Деятельность комитетов при совете банка дает воз­можность проводить более активную политику, позволяю­щую поддерживать ликвидность и повышать прибыльность его операций. Большая роль принадлежит комитетам в ко­ординации деятельности отдельных подразделений банка, организации контроля за выполнением принятых решений.

**ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА НАЧАЛЬНОМ ЭТАПЕ РАБОТЫ.**

После регистрации устава коммерческого банка в цент­ральном банке Российской Федерации банк считается соз­данным и приобретает статус юридического лица. Кроме того банку выдается лицензия, подтверждающая его право на проведение банковских операций. Учредить банк могут как юридические так и физические лица, но их не должно быть менее трех. Запрещено формировать уставный фонд из средств органов власти, политических партий и спец.фондов. Не могут быть участниками банка организа­ции имеющие неликвидный баланс или объявленные непла­тежеспособными. *Уставной капитал* формируется исключи­тельно за счет собственных средств, использование кре­дитов и других заемных источников недопустимо.

Для обеспечения гарантии успешного формирования ус­тавного капитала лица, участвующие в учреждении банка, или подписавшиеся на его акции, до начала учредитель­ной конференции должны внести на временный расчетный счет, открытый учредителями банка в РКЦ ЦБ РФ по пред­полагаемому месту нахождения коммерческого банка, не менее 10 % номинальной стоимости акций, на которые они подписались. Основанием для открытия временного рас­четного счета служит учредительный договор. Учреди­тельный договор подписывают учредители - физические и юридические лица, выступившие инициаторами создания банка.

**В учредительном договоре определяются:**

-Характер банка(паевой, акционерный и т.д.)

-Предполагаемый размер уставного капитала и

доли учредителей в нем

-Ответственность сторон за выполнение приня­тых по этому договору обязательств

-Стороны, рассматривающие споры, вытекающие из этого договора (арбитраж, третейский суд и др.)

В том случае, когда взносы учредителей покрывают лишь часть уставного капитала , в уставном договоре обговариваются условия , на которых предполагается привлекать *акционеров (пайщиков)банка.*

В этом случае учредительный договор дополняется под­писными листами, на основе которых акционеры или пай­щики сообщают о своем решении участвовать в учреждении коммерческого банка. Подписные листы служат основанием для перечисления акционерами (пайщиками) банка уста­новленного в учредительном договоре взноса средства на временный расчетный счет учредителей.

После регистрации банка остаток средств с этого счета перечисляется в уставный капитал коммерческого банка. Основанием для этого служит открытие банку кор­респондентского счета в Центральном банке РФ. В

случае отказа в выдаче лицензии и регистрации банка,

остаток средств со временного расчетного счета возвра­щается участникам банка по их заявлению.

За выдачу лицензии на совершение банковских операций с банков и учреждений, обратившихся за такой лицензией, в доход бюджета РФ взимается плата**.**

За регистрацию вновь образуемых коммерческих банков оплата производится со временного расчетного счета уч­редителей: за перерегистрацию действующих коммерческих банков - с корреспондентского счета в Центральном ба­не. Взносы иных физических или юридических лиц от име­ни коммерческого банка не принимаются. В случае отказа в выдаче лицензии и регистрации внесенная в бюджет плата не возвращается.

**РЕГИСТРАЦИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ**

Для регистрации коммерческого банка учредители представляют в Главное управление Центрального банка по месту своего нахождения, но не позднее чем через 3 месяца после проведения учредительного собрания, *сле­дующие документы:*

1) Нотариально удостоверенное ходатайство о ре­гистрации устава и выдаче лицензии.

2) Нотариально удостоверенный Устав банка, утверж­денный собранием акционеров (пайщиков).

3) Учредительный договор и подписные листы участ­ников, подписанные участниками банка и заверенные их печатями. (Подписи физических лиц, а также организа­ций, временно не располагающих печатями удостоверяются нотариально).

4) Нотариально удостоверенный протокол учредитель­ного собрания, содержащий решения о создании банка, утверждении устава, избрании Совета банка, ревизионной комиссии и исполнительного органа (совета директоров, правления) банка.

5) Список пайщиков или акционеров банка с указани­ем их:

- полных наименований и ведомственной принадлеж­ности,

- почтовых адресов и телефонов,

- платежных реквизитов,

- размеров вносимых паев, а также доли в предпо­лагаемом уставном капитале. (Отдельно выделяются све­дения по учредителям. На долю учредителей должно при­ходиться не менее 25% паевого взноса в уставном капи­тале банка).

6) Заключение аудиторской организации о финансовом положении участников банка (контрольно-ревизионной службы Министерства финансов, Центрального банка , вы­шестоящих организаций, или независимых от проверяющих организаций служб, которые уполномочены осуществлять проверки финансово-хозяйственной деятельности).

7) Декларации о доходах (для физических лиц - участников банка).

8) Экономическое обоснование создания банка, вклю­чая расчетный баланс банка на конец его первого года работы и расчет плана доходов, расходов и прибыли бан­ка на первый год его деятельности.

9) Справка о фактической задолженности по ссудам и остаткам средств на расчетных, депозитных и других счетах юридических и физических лиц, принимаемых на обслуживание банком с указанием банка, в котором они обслуживались ранее.

10) Копия платежного документа, подтверждающего внесение в бюджет платы за регистрацию банка.

11) Данные о руководителях банка (председателе (директоре), главном бухгалтере, их заместителях, за­веренные подписью председателя Совета банка.

*Не позднее* одного месяца с момента поступления документов Главное управление Центрального банка РФ

по месту нахождения коммерческого банка направляет в

его адрес заключение, которое оформляется на бланке и

*содержит:*

- обоснование целесообразности создания коммер­ческого банка на данной территории;

- информацию о финансовой устойчивости и репута­ции пайщиков банка, наличии у них свободных средств, готовности банка к проведению операций, обеспеченности его квалификационными кадрами, помещением, необходимым оборудованием;

- подтверждение о перечислении на временный счет, отрытый в расчетном центре Центрального банка РФ 10% величины акций (паев) учредителей;

- подтверждение о внесении платы за регистрацию банка;

- подтверждение профессиональной пригодности ру­ководителей (председателя, директора) их заместителей и главного бухгалтера банка к выполнению банковских операций, которые в частности должны удовлетворять следующим требованиям: а) наличие высшего экономичес­кого образования; б) стаж работы в банковской системе на руководящих постах, как правило, не менее 3-х лет;

в) отсутствие судимостей.

*В случае*, когда кандидат, предлагаемый на руково­дящую должность в исполнительном органе банка, *не пол­ностью* соответствует предъявленным требованиям, вопрос о его назначении *может быть рассмотрен* в порядке иск­лючения региональным управлением (Главным управлени­ем), которое должно дать свое развернутое заключение о профессиональной пригодности кандидата.

*Не позднее* трех месяцев после рассмотрения доку­ментов в региональном управлении Центрального банка РФ Совет коммерческого банка направляет заказной коррес­понденцией в Главное управление по работе с коммерчес­кими банками Центрального банка РФ все перечисленные документы.

Центральный банк РФ рассматривает ходатайство банков о выдаче им лицензий на проведение банковских операций и регистрации их Уставов в срок, не превышаю­щий трех месяцев с момента получения всех предусмот­ренных для этого документов. В случае необходимости Центральный банк запрашивает дополнительную информацию о финансовом состоянии учредителей. Материалы рассмат­риваются как правило без вызова представителей банка.

Сообщение о регистрации публикуется Центральным банком в печати. *(В частности, в "Российской газете").*

*В случае отказа* в регистрации учредители извеща­ются об этом *письменно.* (Мотивированный отказ учреди­телям в течение недели после данного решения).

Центральный банк РФ может  *отказать* в выдаче

лицензии на проведение банковских операций и регистра­ции Устава коммерческого банка *по следующим основани­ям:*

- несоответствие учредительного договора и устава действующему в РФ законодательству (в частности, речь может идти о включении в состав участников банка юри­дических или физических лиц, которым запрещено форми­ровать уставный капитал банка; превышении квоты в 35% одним из участников и т.д.);

- неудовлетворительное финансовое положение учре­дителей, угрожающее интересам вкладчиков и кредиторов банка. (Об этом в частности может свидетельствовать отсутствие у участников банка необходимых средств для оплаты в установленный срок уставного капитала; несо­ответствие кандидатур руководителей исполнительного органа коммерческого банка требованиям к их профессио­нальной подготовленности).

В соответствии с Законом РФ "О банках и банковс­кой деятельности" Центральный банк РФ регистрирует ус­тавы коммерческих банков *и ведет реестр (общероссийс­кую Книгу регистрации) банков, получивших лицензии.* При этом записи в реестр производятся одновременно с выдачей лицензии. Однако для обеспечения ликвидности кредитных учреждений, на срок до оплаты учредителями 50% уставного капитала, коммерческий банк получает *временную лицензию*, дающую право на открытие коррес­пондентского счета и аккумуляцию взносов акционеров (пайщиков) банка для формирования уставного капитала. (Временная лицензия действует в течение года с момента ее выдачи).

После представления Главному управлению по работе с коммерческими банками подтверждения об оплате 50% объявленного уставного капитала коммерческому банку взамен временной выдается лицензия, позволяющая осу­ществлять операции, предусмотренные его уставом.

В течение года после регистрации должны быть оп­лачены все 100% объявленного уставного капитала. *В противном случае регистрация банка признается недейс­твительной, а временная лицензия отзывается.* Контроль за выполнением этого требования возлагается на Главные управления Центрального банка РФ по месту нахождения коммерческих банков.

Нотариально заверенная копия зарегистрированного устава коммерческого банка в десятидневный срок после регистрации подлежит представлению этим банком в соот­ветствующий финансовый орган по месту нахождения для организации налогообложения.

В месячный срок с момента регистрации устава коммерческий банк обязан пройти регистрацию в Главном вычислительном центре (ГВЦ) Центрального банка для включения его в классификатор предприятий и организа­ций (КПО), для чего заполняется карта регистрации ком­мерческого банка.

Все представленные для регистрации документы хра­нятся в Главном управлении по работе с коммерческими банками Центрального банка РФ. Копия документов нахо­дится в региональном управлении Центрального банка РФ по месту нахождения коммерческого банка.

**НЕМНОГО О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ В БАНКАХ**

Стратегия коммерческого банка немыслима без обраще­ния к банковскому персоналу. К сожалению этой теме посвящено мало работ. В основном, когда говорят о бан­ковских кадрах, все дело сводится к их подготовке или переподготовке, описанию должностей и профессиональным требованиям, планам развития персонала. Между тем воп­рос не только в этом. При всей их важности, особенно в условиях перехода к новой банковской технологии, когда обновление знаний, освоение новой философии банковско­го дела становится непременным условием работы кредит­ного учреждения в условиях рынка, на практике встают другие вопросы, по своей значимости не уступающие проблемам профессионального обучения.

Взять, к примеру, руководство банком. Руководитель банка-это не номенклатурная должность; он не столько администратор, сколько банкир в самом прямом смысле этого слова, профессионал, обладающий коммерческими и аналитическими способностями. Во всем мире о банке су­дят прежде всего по тому, кто его возглавляет, какова личность председателя, его профессиональный и мораль­ный уровень, способность организовать бизнес, его ав­торитет в мире деловых людей.

*Когда говорят о хорошем банке,* то имеют в виду прежде всего банк, обладающий высококвалифицированными кадрами. И это не случайно. *В современный банк клиенты приходят не только для того, чтобы получить ту или иную финансовую услугу, но и для того, чтобы восполь­зоваться советом банка, как правильно организовать бизнес.*  А для этого в банке должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

Как создать такую команду? Как подчинить ее работу единым целям и сделать наиболее продуктивной? Все эти вопросы имеют важное значение для кадров хозяйства. Обращу внимание на наиболее принципиальные стороны, в частности на вопрос о наборе кадров.

**О ПОДБОРЕ БАНКОВСКИХ КАДРОВ.**

*Надо заметить, что сложившаяся система занятия должности на основе общеобразовательного ценза нужда­ется в серьезных коррективах.* Высшее образование, в том числе банковское, не должно быть единственным кри­терием для приема на работу в кредитное учреждение и тем более занятия руководящей должности. Высшее обра­зование, которое получил тот или иной банковский слу­жащий, формируя его общую эрудицию и профессиональные знания, должно сработать в его пользу само, должно при этом давать лишь больший шанс занять более высокое по­ложение в банке, так и в обществе в целом. Диплом об окончании университета(института)не должен быть посто­янным пропуском для занятия кресла менеджера, таковым специалисту нужно еще стать, доказав профессиональную пригодность, умение управлять людьми. Подобные качест­ва не приходят сами по себе вместе с дипломом, необхо­димы практика и опыт. В жизни может оказаться, что ра­ботник, не имеющий специальной подготовки, окажется более пригодным, чем специалист с банковским дипломом. Эти рассуждения дают основания сделать некоторые прак­тические выводы.

**Первый вывод** состоит в том, что на работу в банк не обязательно брать людей, имеющих специальную подготов­ку. Опыт работы некоторых английских коммерческих бан­ков показывает, что служащие, приходящие на работу в банк с дипломом физика, химика, историка, искусствове­да и пр., после определенной стажировки и обучения оказываются менее "зашоренными", меньшими догмата­ми;обладая широким кругозором, они полнее воспринимают те или иные проблемы, в итоге оказываются более перс­пективными служащими. Т.е. речь идет о том, что нужны действительно образованные люди, интеллектуальный по­тенциал которых способен вывести кредитное учреждение на более высокий виток коммерции.

**Второй вывод**  заключается в том, что на работу в

банк следует принимать не по предъявлению диплома об

образовании, а на основании маленького "экзамена",

теста, позволяющего определить возможности претенден­та. Вопросы, входящие в тест и направленные на выясне­ние знаний не только чисто профессионального банковс­кого характера, но и общего кругозора экзаменующегося, в каждом банке могут быть свои. Эталон тут не нужен. Но непременно должен быть конкурсный отбор, заранее объявляемый банком в отношении определенных должностей и дающий возможность абитуриенту заранее подготовиться к предстоящему собеседованию и тесту.

**Третий вывод** касается переобучения и переподготовки кадров. Он состоит в том, что банк, набирающий себе сотрудников, должен позаботится об их стажировке и профессиональном росте. Набор специалистов при этом происходит не обязательно под определенную должность. Важно взять человека, потенциальные способности кото­рого проявились достаточно убедительно и он подходит для работы в банке в принципе. Последующая стажировка покажет, где всего полнее он себя проявит, на чем це­лесообразно сосредоточить дополнительное обучение.

Обучение может осуществляться в разной форме. Круп­ные банки способны создать свои собственные школы с преподавателями-совместителями из этих кредитных уч­реждений. Такой путь представляется наиболее продук­тивным. В сложившейся обстановке трудно от государства ждать решения вопроса о переподготовке кадров. Кроме банков(или их кооперации на хозрасчетной основе с учебными заведениями), в широких масштабах этого никто не сделает. Коммерческие банки, которые берутся за это дело, оказываются в барыше дважды: готовят кадры для себя и предоставляют еще одну услугу для других. Обра­зование, таким образом, действительно становится в высшей степени коммерческим делом. Для крупного банка, который руководствуется определенной стратегической линией, было бы противоестественно не воспользоваться этим.

**О МОТИВАЦИИ К ТРУДУ БАНКОВСКОГО ПЕРСОНАЛА.**

С позиции стратегии, направленной на формирование сильного банка, центральным вопросом является вопрос о мотивации к труду , заинтересованности банковского персонала в эффективной работе. Менеджмент и марке­тинг, высокопроизводительный труд могут состояться на деле только тогда, когда решен именно этот вопрос.

Известны здесь два пути: мотивация через принужде­ние, страх и внутренняя убежденность. Страх способен сделать свое дело, но при этом он порождает другие же­лания, совсем не совпадающие с желаниями других. Воп­рос, однако, состоит в том, чтобы желание достичь ко­нечного результата было всеобщим. *Как же сделать так, чтобы без принуждения, без страха банковский коллектив был единым в своем желании достичь более эффективной работы?* Попытка решить эту проблему посредством мо­ральных стимулов не оправдала себя. Прожект , как из­вестно, не состоялся, высшая производительность труда не была достигнута.  *Остается одно**-**мотивация к труду через надежду получить высокую выгоду.* Нужно сказать, что там, где этот принцип применяется последовательно, результаты не заставляют себя ждать. Когда трудятся ради результата, от которого лично и заметно выигрыва­ет каждый и весь коллектив, когда каждый чувствует се­бя сопричастным с этим результатом, доход приходит не­замедлительно.

Существуют десятки приемов, реализующих эту идею. Банки, например, практикуют акционирование своего ка­питала, разрабатывают высокоэффективную систему преми­рования, предоставляют разнообразные льготы своим сот­рудникам. Главное с позиции стратегии все же не это, а обеспечение высокой заработной платы персоналу. С по­зиции стратегии банк, стремящийся к формированию силь­ного кадрового потенциала, должен платить сотрудникам высокую заработную плату. *Кто пойдет на другую работу, если в коммерческом банке создана необходимая атмосфе­ра и обеспечена высокая оплата труда.* Как говорят, **"**от добра добра не ищут". Каждый будет держаться за такую работу, стремиться лучше работать, потому что знает, что и он будет достаточно вознагражден за свой труд.

**Плохо** **с позиции стратегии, однако, для тех банков, которые повышают оклады своим сотрудникам без реально­го улучшения содержания их труда. Ничто так не развра­щает людей, как высокая заработная плата за несостояв­шийся труд.** Здесь начинает действовать другой неписа­ный экономический закон: чем выше неоправданно выпла­ченная часть заработной платы, тем ниже в конечном итоге производительность труда. *Конечно, никто не воз­ражает против повышения зарплаты персоналу, но оно должно сопровождаться более высокой отдачей.* ***Более вы­сокую зарплату следует давать лишь тому, кто действи­тельно повышает эффективность работы банка в целом, действительно увеличивает банковский продукт и доход­ность кредитного учреждения.***

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Правильное понимание функционирования коммерчес­ких банков важно по очень многим причинам, так как они составляют основу финансовой системы многих стран ми­ра.

Традиционное представление о банке как о кредитном и расчетно-платежном институте крайне односторонне и не соответствует современному этапу развития. Совре­менный коммерческий банк представляет универсальный, многофункциональный кредитно-финансовый комплекс, со­четающий депозитно-ссудные, инвестиционно-консультаци­онные и другие банковские операции, диапазон которых довольно широк. Через лизинг, факторинг, проектное фи­нансирование, концентрацию передовой технологии и на­учно-технической информации, использование в банковс­кой практике последних научно-технических достижений банки фактически управляют научно-техническим прогрес­сом и непосредственно участвуют в процессе производс­тва. Прежде воздействие банков на воспроизводство осу­ществлялось через кредит. Кредитные операции банков утратили былое значение. В Японии, Германии и Франции 60% предпринимателей хотят видеть банк не столько кре­дитным учреждением, сколько информационно-консультаци­онным центром, ориентирующим клиентуру в тенденциях рыночной конъюнктуры и научно-технического прогресса.

Активизировалась биржевая деятельность банков, т.е. их операции с ценными бумагами.

Широкое развитие получили операции по доверительно­му управлению имуществом и фондовыми ценностями, в США трастовая форма акционерного контроля давно преоблада­ет.

Изменился облик самого банка: банковские отделения традиционного типа заменяются автоматами-кассирами, отделениями по принципу "безлюдной технологии" (на са­мообслуживании), персональными банковскими компьютера­ми "на дому". Банк стал доступным для клиента в любое время суток и благодаря "насыщению" кредитно-финансо­вой инфраструктурой практически повсеместно.Все это привело к универсализации деятельности коммерческих банков развитых стран.

Широкое кредитование бюджетного дефицита и возрас­тающего государственного долга усилило сращивание бан­ков с государственными финансами.

***Перспективными направлениями развития банковской системы в России с учетом опыта развитых стран могут быть: универсализация банковской деятельности, упроще­ние организационной структуры банковской системы, включающей в себя два уровня, развитие широкой сети коммерческих банков, которые взяли бы на себя выполне­ние некоторых нетрадиционных для бывшего СССР банковс­ких операций, создание интегрированной автоматизиро­ванной системы управления банковскими операциями.***

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1)"Банковское дело" (Лаврушина)

2)"Экономический словарь"

3)"Банковское дело" (под редакцией Бабичевой)

4)газеты "Коммерсантъ DAILY"

5)журналы "Коммерсантъ WEEKLY"

6)"Банковский портфель-1"

(книга банковского менеджера)

(книга банковского финансиста)

(книга банковского юриста )

7)"Банковский портфель-2"

(книга банкира )

(книга клиента )

(книга инвестора)

8)"Деньги,банки и денежно кредитная политика"

(Э.Д.Долан )

9)Законы,методики,документы из информационно право­вой системы "Кодекс" и баз данных "Гарант"

10)"Экономика и бизнес" (под редакцией Камаева)