

Павел Иванович  
**Жихарев**

### Создание Сберегательного банка России

Трудиться я начал с 13 лет, в 1943 году, в качестве слесаря в ремесленном училище. От рабочей карьеры отказываться не собирался. Однако в силу некоторых причин сферу деятельности пришлось сменить. В 1948 году меня принимают на должность контролера Центральной сберегательной кассы (ЦСК) Свердловского района г. Москвы. Окончил вечернее отделение ВЗУКТа, затем — вечернее отделение ВЗФИ по специальности «Финансы и кредиты». Моя курсовая работа «О новых подходах к развитию сети сберегательных касс» по решению ректората была оставлена в качестве учебного пособия, а мне рекомендовали защищать диссертацию по данной теме.

В 1954 году, в 24 года, мне доверяют возглавить Центральную сберегательную кассу Сокольнического района Москвы. Затем два года (1959–1961) был начальником ревизионного отдела Управления сберкасс Москвы, а в 31 год был назначен заместителем начальника Гострудсберкасс России (1961–1963).

К концу Великой Отечественной войны сберегательное дело в своем развитии практически приближалось к нулю. Денежная реформа 1947 года воскресила сберегательное дело. Однако до 1962 года сберкассы совершали крайне ограниченный круг операций. Это прием и выдача вкладов, продажа облигаций внутреннего займа и — главное — техническое обеспечение проведения, а затем и учета кампаний по подписке на государственные займы. Когда же обязательные подписки на госзаймы были отменены (1957), роль сберкасс резко снизилась. Все острее вставал вопрос, как и по какому пути развиваться сберегательному делу.

В это время (по 1962) по инициативе начальника Ленинградского городского управления Гострудсберкасс (Бизюков) Ленинградский обком КПСС направил в ЦК КПСС предложение о ликвидации коммунального банка, обслуживающего районные жилищные и бытовые организации, и о передаче его функций отделениям Госбанка, а прием коммунальных платежей возложить на систему сберкасс. Приемных пунктов коммунальных банков не хватало, в них были очереди, а сберкасс было больше и они не были сильно загружены.

## П. И. Жихарев

Российское руководство (его возглавлял тогда Лыскович Андрей Андреевич) было против. Против было и союзное руководство Гострудсберкасс. Считалось, что потоки плательщиков за коммунальные услуги создадут очереди и помешают обслуживанию вкладчиков.

Меня, заместителя Лысковича, послали в Ленинград разбираться, а вер-

нее отбиваться. Бизюков был человеком опытным (ему было за 60), видя мою молодую решительность, он дипломатично предложил мне в первый день съездить в Пенаты, в музей Репина. По дороге он мой настрой агрессивности снял. И внушил мне: для того чтобы с нами считались, необходимо увеличивать набор функций, выполняемых сберкассами. Это отвечало и моим воззрениям. В результате в Москву я привез заключение с точностью до наоборот от того, что от меня хотели.

В своей докладной записке (копию я оставил в обкоме КПСС) я поддержал предложение обкома о расширении функций Гострудсберкасс. Предложение обкома было принято. Конечно, приписывать себе решающую роль в этом было бы неправильно, но определенная моя доля в этом решении была. На меня ополчились, через полгода (в 1963-м) сняли с должности и послали замом начальника Управления Гострудсберкасс Москвы.

Решение о расширении функций сберкасс сыграло большую положительную роль в развитии сберегательного дела в стране. Нашими клиентами стало практически все население страны. Нам были переданы все помещения приходных касс комбанка. Однако материально-техническая база была в чрезвычайно неудовлетворительном состоянии. Занимаемые помещения сберкасс были рассчитаны на одного-двух работников,

такими же крайне тесными они были и в перешедших к нам приходных кассах комбанка.

В октябре 1964 года под давлением городских властей я стал начальником Управления Гострудсберкасс и госкредита г. Москвы. И буквально с первого шага своей работы в новом качестве предпринял необходимые меры по ликвидации агентств сберкасс, где работу по совместительству исполнял либо почтовый работник, либо бухгалтер учреждения, при котором было организовано агентство сберкасс.

До этого я провел длительное изучение организационного состояния сети сберкасс и по его итогам подготовил статью в журнал «Деньги и кредит», главным выводом которой был тезис о необходимости ликвидации десятков тысяч агентств и касс второго разряда с одним работником, а также об укрупнении мелких касс первого разряда с двумя работниками в крупные кассы с 10- или 12-часовым рабочим днем и с обязательной работой в один из выходных дней.



### П. И. Жихарев

**1988–1991**

Председатель Российского  
банка Сбербанка СССР

**1991–1993**

Президент  
Сберегательного банка  
Российской Федерации

Иначе ни о каких прогрессивных изменениях в повышении уровня услуг для населения говорить нечего. Произведенные расчеты показали: если взять условно одну крупную сберкассу, то по объему выполняемых операций и остатку вкладов она сопоставима с 20 мелкими. Но если в крупной сберкассе 16 работников, то в мелких — 40, причем 20 из них — заведующие, имеющие ту же зарплату, что и в большой кассе. При этом расходы в 20 мелких сберкассах на уборку помещений в 10 раз, на установку и обслуживание спецсвязи — в 20, на телефон — в 20, освещение, отопление, арендную плату за помещение — в 5–6 раз превосходят затраты большой кассы. В 20 раз дороже обходится инкассация денег и ценностей. Во много раз больше времени затрачивается на ревизии, документальные и тематические проверки, в 3–4 раза дороже обходится ремонт помещений. Вывод напрашивался один: крупная сберегательная касса требует меньше затрат на привлеченный рубль и совершенную операцию.

Следует отметить, что просто объединить 2 или 3 кассы в одну мало. Главное в том, чтобы объединение способствовало улучшению обслуживания населения, выполнению планов привлечения денежных средств. Поэтому при объединении, как правило, решались главные вопросы: получение нового либо коренная реконструкция старого помещения, увеличение времени работы сберкасс, увеличение при необходимости количества операционных окон и т. п.

Всего за 1964–1966 годы было закрыто 228 сберкасс, или более 40% действующей сети. В числе закрытых — 107 агентств, 52 сберкассы 2-го разряда и 69 сберкасс 1-го разряда. Совокупный остаток вкладов по всем 228 сберкассам составлял около 3,7% от общего остатка вкладов по городу. О том, что это не ухудшило обслуживания населения, свидетельствуют следующие данные. В 1963 году при объеме работ в 36,5 млн операций в сберегательных кассах была записана 441 жалоба, в том числе на очереди и неудобные часы работы 348 жалоб. Одна жалоба приходилась в среднем на 82,7 тыс. операций. Жалобы на очереди и неудобные часы работы сберегательных касс составляли 79% всех жалоб. В 1966 по сравнению с 1963 годом резко возросли объем работы и средняя нагрузка на одного работника. За год было совершено более 78 млн операций, а количество жалоб составило 163, в том числе на очереди и неудобные часы работы сберкасс — 64 жалобы, или 39% от общего числа жалоб. Таким образом, одна жалоба приходилась на 478 тыс. операций<sup>1</sup>.

Однако осуществить задуманное было непросто. В вышестоящих инстанциях на этот счет «имелось мнение». Суть его: упразднить мелкие структуры нельзя, это снизит эффективность пропаганды сбережений среди населения. «Группа товарищей» составила письмо в ЦК КПСС на имя Н. С. Хрущева, в котором мое предложение по упразднению агентств и мелких сберкасс называлось «антинародным, ведущим к подрыву со-

<sup>1</sup> Цифровые данные взяты из статьи П. И. Жихарева «Развитие сберегательных касс в крупных городах», опубликованной в журнале «Деньги и кредит», № 8, 1967, с. 26–32 — *Прим. авт.-сост.*

---

---

## П. И. Жихарев

---

---

ветского сберегательного дела». Но... случилось так, что как раз в октябре 1964 года Хрущев был смещен с руководящих постов. Про письмо «забыли». Курс на укрупнение сберегательных касс в г. Москве получил поддержку и одобрение (после опубликования моей статьи в журнале). Статья была поставлена на обсуждение правления Госбанка СССР, в систему которого мы входили, где я получил полную поддержку. Мои начинания поддержал возглавлявший тогда Российский банк М. С. Зотов. Недовольный дразгами в руководстве Российского управления Гострудсберкасс, вскоре он предложил мне его возглавить. Так в мае 1968 года я стал руководителем республиканского масштаба. Менялись названия должности руководителя сберкасс России (начальник, начальник главка, председатель правления, президент), но проработал я первым руководителем 25 лет.

Всегда своей главной задачей я видел улучшение условий работы отделений. Я даже ввел дополнительный критерий оценки работы руководителей — удельный вес населения к удельному весу вкладов, сколько квадратных метров площадей сберкасс в районе на 1000 жителей. Ежеквартально я рассылал такую таблицу. Ставил места и устанавливал премии руководителям. Поэтому на должности руководителей региональных управлений сберкасс подбирались такие кадры, которые были бы вхожи к руководству соответствующих регионов, были бы в состоянии решать вопросы укрепления материально-технической базы. Обладали ли подбираемые новые руководители знаниями и опытом финансово-банковской работы — было вопросом второстепенным. Эти знания они приобретали впоследствии, опираясь на квалифицированных специалистов — своих заместителей, экономистов, бухгалтеров, для которых соответствующее высшее образование и опыт работы в системе сберкасс были обязательными.

В середине 80-х годов ЦК КПСС и руководство Госбанка и Сбербанка СССР поставили задачу — производить выдачу зарплаты рабочим, служащим и колхозникам через сберкассы. Таким образом, по замыслу идеологов этой задачи решались бы проблемы денежного обращения, а все временно свободные денежные средства оставались в руках государства. При этом они исходили из того, что работник не будет тратить всю зарплату сразу, а лишь ту ее часть, что нужна ему в данный момент. На практике этого не получилось. Деньги выбирались практически сразу. А вот обслуживание вкладчиков ухудшилось. Да и предприятия шли на этот эксперимент с нежеланием. Несмотря на усилия партийных, советских органов, руководителей Госбанка и Гострудсберкасс СССР, широкого распространения этот эксперимент не получил. Причина была в первую очередь в том, что все делалось почти вручную. Не хватало производственных площадей в сберкассах, счетно-вычислительной техники...

Работа в сберкассах стала непрестижной, зарплаты были мизерные. Неукомплектованность операционно-кассовыми работниками достигала 30–40%. В городах из-за неукомплектованности кадров отдельные сберкассы закрывались, вывесив объявления типа «ремонт» и т. п.

В Москве, Ленинграде и некоторых других крупных городах граждане с трудом находили сберкассу, принимавшую платежи за квартиру, свет, газ и др. Моссовет и Ленгорсовет принимали специальные решения о направлении на работу в сберкассы привлеченных из других мест проживания, так называемых «лимитчиков».

Все наши предложения о введении каких-то новых форм оплаты труда парализовывались правлением Гострудсберкасс СССР и Министерством финансов. Наконец, на замену инертному и никчемному П. В. Рындиному во второй половине 80-х годов к руководству Гострудсберкассами СССР пришел Александр Степанович Бурков. Это был смелый и энергичный руководитель, который начал вводить элементы хозрасчета, зачастую еще не получив согласия на это в соответствующих вышестоящих организациях.

Трудно было что-либо придумать по новой организации и оплате труда в учреждении. На заводе, фабрике, в колхозе — да! Но в сберкассе? Но все же элементы хозрасчета, сдельной оплаты труда мы упорно вводили. Система сберегательных касс начала оживать.

Когда в 1988 году были созданы спецбанки, я стал председателем Российского банка Сбербанка СССР. Мы, борясь за самостоятельное существование, стали неуклонно расширять сферу своей деятельности, осуществляя и внедряя все новые и новые банковские услуги. И здесь сказались мои труды и труды моих помощников-заместителей — энергичной И. В. Цветковой, ответственного и знающего специалиста А. В. Канаева, начальника планово-экономического отдела А. К. Абрамовой, да и всего коллектива — по созданию крупных сберегательных касс, способных взять на себя новые, чисто банковские виды деятельности. За 25 лет руководства Гострудсберкассами России мне удалось прочно внедрить в сознание, что первостепенной задачей должно стать укрепление материально-технической базы, механизация и автоматизация операционных и учетных работ, создание сети крупных сберкасс. В результате была создана база, опираясь на которую, мы смогли преобразовать Гострудсберкассы в Акционерный коммерческий банк Российской Федерации.

Большая работа по превращению сберкасс в банк проводилась и в регионах. Здесь особо хотелось бы выделить председателя Московского банка Сбербанка России Г. В. Солдатенкова. Московский банк под его руководством стал настоящим первопроходцем в освоении новых банковских продуктов, в подготовке кадров для банковской работы.

На всем постсоветском пространстве только Сбербанк России выстоял в конкурентной борьбе, окреп и получил мощное развитие. Все другие сбербанки в 14 образовавшихся независимых государствах либо полностью развалились и исчезли, либо играют незаметную роль в жизни общества. Да и в России созданные системы спецбанков — Агропромбанк, Промстройбанк, Жилсоцбанк — рассыпались на мелкие и средние региональные банки.

---

---

## П. И. Жихарев

---

---

Сложности создал в начале 90-х годов «парад суверенитетов» республик России. Объявили о желании создать свои самостоятельные банки Якутия, Татария, Чечня, Калмыкия и Москва. Я даже разговаривал с Дудаевым. Он заявил, что дал поручение оформить документы о создании самостоятельного сбербанка Чечни. Неожиданным для него стало мое быстрое согласие. «С радостью и удовольствием, — сказал я ему, — подпишу любые бумаги. Денег у вас в банке нет, как вы своим людям будете возвращать вклады?» Больше Дудаев не звонил. Перед первой чеченской войной мы оставались последней российской организацией на территории республики. Похожий разговор был с руководителями ряда других регионов. Приходилось находить иногда компромиссное решение. Так, например, появилось название «Банк Татарстан» Сбербанка России. При этом нам удалось сохранить полную централизацию, не сделав ни одной юридической и практической уступки как своему филиалу.

Напомню, постановлением Верховного Совета РСФСР от 13 июля 1990 года бывший Российский республиканский банк Сбербанка СССР был объявлен собственностью Российской Федерации. После выхода в свет закона РСФСР «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 года время для правления Сбербанка России спрессовывается словно гигантскими тисками. На 22 марта 1991 года назначается первое в истории собрание акционеров Сбербанка Российской Федерации. Сколько дней и бессонных ночей потрачено на решение проблем, с которыми сберегательное дело в России сталкивалось впервые! Даже сегодня, спустя 10 лет, проведение такого масштабного мероприятия — дело очень хлопотное и волнительное. А в те 3,5 месяца, что были отпущены для подготовки, на руководителей Сбербанка обрушилась лавина забот, всевозможные срочные и неотложные мероприятия.

Помню, как мы с моими замами — Яшиным, Барабашем и Митичкиным — писали Устав банка. Сдали его Георгию Матюхину, председателю правления Центрального банка России, и на свои 24 страницы получили 30 страниц замечаний. Аппарат ЦБ России был категорически против самостоятельности Сбербанка. Почти все замечания касались проблемы самостоятельности. На небольшие, в основном редакционные уступки мы пошли.

Мне удалось убедить Матюхина подписать устав — в последующем, мол, мы внесем изменения, а пока нам надо работать и регистрироваться. Неслучайно наш регистрационный номер не первый, не второй и даже не десятый, а 1421. Так долго длилось противостояние, шла борьба аппарата ЦБ и правления Сбербанка — и все вокруг вопроса независимости. Все завоевания добивались мелкими движениями.

В назначенный день и час в конференц-зале гостиницы «Орленок» собрались учредители и акционеры. Конечно, волнение было большое. Но благодаря тщательной подготовке учредительных документов и заблаговременному их обсуждению с заинтересованными структурами и лицами,

обстоятельному докладу, исключительно слаженной и оперативной работе секретариата собрания каких-то накладок или сбоев не случилось.

Аппарат ЦБ России, и особенно региональных контор ЦБ, повторяю, был настроен против нашей самостоятельности. Летом 1992 года на совещании руководителей региональных контор ЦБ в Твери мое выступление, где я осторожно, чтобы не дразнить гусей, высказывался за независимость Сбербанка, вызвало бурю негодования. Позволить Сбербанку стать самостоятельным не хотели категорически. Помощников в деле организации Сбербанка России не было вообще. Но мы выстояли.

Я никогда не говорил категорическое «нет». Но при мне доля ЦБ России в акциях банка была не более 20% (сейчас 60%). И Матюхин, и Геращенко пытались неоднократно увеличить эту долю, я уходил от решения вопроса. Объяснял им, что никто из моих мелких вкладчиков не будет выступать против ЦБ, что в мировой практике (а Геращенко и Матюхин хорошо знали мировую практику) акционер с 20% при всех прочих акционерах, не имеющих и 1 или 2%, практически обладает контрольным пакетом акций. Зачем же деньги тратить?

Это дало результат. Неожиданно мое мнение о том, кто должен возглавлять Сбербанк после моей отставки (в мае 1993 года) не совпало с мнением Геращенко. Я выдвинул кандидатуру своего зама Яшина, а Виктор Владимирович — свою кандидатуру. Пришлось применить решительность — объяснил председателю ЦБ, что будет, если на собрании не пройдет его кандидатура при наплыве телевидения, прессы.

Дело в том, что основными акционерами были мелкие вкладчики, доверенности от них руководители региональных отделений привозили на собрание пачками — для того чтобы собрать всех вкладчиков, не хватило бы и стадиона «Динамо».

После моего ухода на пенсию Геращенко резко увеличил присутствие ЦБ в акционерном капитале Сбербанка.

Со Сбербанком СССР серьезных столкновений после лета 1990 года уже не было. С Хоркиным мы не ругались, но и серьезно я их не воспринимал, даже на заседание правления Сбербанка СССР посылал своего зама Яшина. В принципе достаточно самостоятельно на заседаниях правления банка я держался и до этого, пользуясь поддержкой М. С. Зотова и сменившего его С. Е. Егорова.

20 мая 1992 года на очередном общем годовом собрании акционеров Сбербанка России было отмечено: банк активно инвестирует свои средства в развитие рыночного сектора экономики. Своим капиталом он участвует в деятельности почти 400 коммерческих банков, страховых и финансовых компаний, торговых домов, инвестиционных фондов, брокерских фирм, совместных предприятий и акционерных обществ промышленности и жилищного строительства.

Показатели, которых достиг Сбербанк России на путях коммерциализации своей деятельности (надо сказать, конкуренция в банковской сфере в первые годы была неистовой), позволили мне заключить свой доклад

---

---

## П. И. Жихарев

---

---

словами: «Сберегательный банк — крупнейший в банковской системе Российской Федерации. Это — банк, который может все!»

Аналогичных сберегательных банков в мире нет. В Германии сберкассы — очень мощные, очень богатые. Но действуют они в рамках своего района, округа. В США тоже сбербанки территориальные. Во всех странах также ограничены и выполняемые ими функции. Изучая опыт других банков, я побывал во многих странах. Меня избрали членом исполкома Всемирного объединения сберегательных касс.

Когда в 1993 году Сбербанк России вступил в Ассоциацию Сбербанков СНГ, я стал ее председателем и был им до 1999 года.

23 декабря 1992 года в киноконцертном зале «Россия» на праздновании 150-летия сберегательного дела в России мне Указом Президента России вручили орден Дружбы Народов — по-моему, в то время других уже не существовало. Горжусь я и полученными до этой даты орденами Трудового Красного Знамени и Знак Почета, медалью «Ветеран труда» и званием «Заслуженный экономист РСФСР», Почетной грамотой Президиума Верховного Совета РСФСР.

Оглядываясь назад и видя, каким сегодня стал Сбербанк РФ, я испытываю чувство гордости и благодарности к людям, работавшим вместе со мной. После моего ухода на пенсию банк возглавил Олег Владимирович Яшин, и вся та команда, с которой работал я, осталась. Сохранился и курс на развитие Сбербанка России. О. В. Яшин, А. В. Барабаш, В. А. Митичкин, перешедший из Московского банка В. И. Муравлев — все они не поддались соблазну «проедать» зарабатываемую прибыль, а направляли ее на развитие банка.

**Протокол  
совещания руководителей сберегательных банков  
суверенных государств и суверенных республик  
от 29 августа 1991 г.**

Присутствовали гг.:

Хоркин В. А. — председатель Сбербанка СССР;

Яшин О. В. — 1-ый вице-президент Сберегательного банка РСФСР;

Лузгин В. Ф. — председатель Сбербанка БССР;

Рахматуллаев У. К. — председатель Узбекского сберегательного банка;

Вахтангишвили Н. У. — председатель Грузинского республиканского Сбербанка СССР;

Булгак К. А. — председатель республиканского банка Молдовы Сбербанка СССР;

Кондра Я. Я. — заместитель председателя Латвийского республиканского банка Сбербанка СССР;

Мазуренко А. В. — председатель Таджикского республиканского банка Сбербанка СССР;

Сухудян Л. А. — председатель Армянского республиканского банка Сбербанка СССР;

Довлетов Д. — 1-ый заместитель председателя Туркменского республиканского банка Сбербанка СССР;

Донцов Р. В. — председатель Эстонского республиканского банка Сбербанка СССР.

От Государственного Сберегательного Банка Литвы присутствовал в качестве наблюдателя с правом совещательного голоса помощник председателя указанного банка т. Урбайтис К. П.

С правом совещательного голоса на совещании присутствовал т. Соловов В. И. — первый заместитель председателя Сбербанка СССР.

Председателем совещания избран т. Яшин — 1-ый вице-президент Сберегательного банка РСФСР.

После тщательного обсуждения была утверждена повестка дня.

**Повестка дня:**

О создании Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик.

О принципах деятельности и задачах ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик.

1. О создании Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик

гг. Яшин, Хоркин, Лузгин, Булгак, Мазуренко, Сухудян, Рахматуллаев, Вахтангишвили, Довлетов, Донцов, Кондра, Соловов, Урбайтис.

## Документы

Обсудив несколько вариантов формулировок, совещание большинством голосов решило:

1. Признать целесообразным создание Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик.
2. Сбербанку СССР и Сберегательному банку РСФСР в недельный срок выработать проект устава Ассоциации и направить его всем сберегательным банкам суверенных государств и суверенных республик по факсимильной связи.
3. Признать необходимым проведение организационного собрания в период с 17 по 20 сентября текущего года по вопросам создания Ассоциации и принятия Устава Ассоциации.
4. Тов. Хоркину В. А. (Сбербанк СССР) предложить организационному собранию (17–20 сентября) варианты решения накопившихся проблем в работе сберегательных банков, в том числе в связи с образованием независимых сберегательных банков.
5. Согласиться с предложением председателя Грузинского республиканского банка Сбербанка СССР т. Вахтангишвили 11.У. о проведении организационного собрания в г. Тбилиси.
6. Сохранить сложившуюся систему банковского обслуживания населения и юридических лиц и межбанковских расчетов.
7. Руководствуясь интересами вкладчиков, переписку между учреждениями сберегательных банков, расположенными в разных республиках, а также заполнение расчетных и платежных документов, предназначенных для функционирования за пределами суверенных республик, банки производят на русском языке.

2. Об экономическом соглашении об общих основах взаимоотношений между Сбербанком СССР, республиканскими банками Сбербанка СССР и сберегательными банками суверенных государств и суверенных республик

тт. Хоркин, Яшин, Лузгин, Рахматуллаев, Вахтангишвили, Булгак, Кондра, Мазуренко, Сухудян, Довлетов, Донцов, Соловов, Урбайтис.

Снять II-й вопрос повестки дня с обсуждения, т.к. его содержание учтено в п. 6 данного протокола.

3. О принципах деятельности и задачах Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик

тт. Хоркин, Яшин, Лузгин, Рахматуллаев, Вахтангишвили, Булгак, Кондра, Мазуренко, Сухудян, Довлетов, Донцов, Соловов

Детально не обсуждая принципы деятельности и задачи создаваемой ассоциации, совещание считает необходимым учесть при разработке Устава, чтобы Ассоциация была организацией:

— некоммерческой, негосударственной, открытой для добровольного вступления в ее члены, существующей за счет членских взносов входящих в нее банков, принимающей решения рекомендательного характера.

Председатель совещания  
О. В. Яшин

## Расшифровка стенограммы совещания от 11 сентября 1991 г.

т. Хоркин В. А.:

Товарищи! На повестку дня заседания Правления Сбербанка СССР выносится вопрос: «О задачах Сбербанка СССР, вытекающих из решений 5 Внеочередного съезда народных депутатов СССР и совещания руководителей Сберегательных банков республик». Нет возражений? Нет. Принимается.

Позвольте мне проинформировать Вас о сегодняшнем состоянии системы Сбербанка СССР, с учетом сложившейся обстановки в стране и предложений по структурным изменениям в банке.

Сбербанк СССР есть, он существует, и его могут преобразовать только органы государственной власти. Но реалии сегодняшнего дня, образование суверенных государств и республик, создание в них самостоятельных банков поставили нас перед необходимостью радикальных структурных изменений в системе Сбербанка СССР.

Сейчас в стране возобновилась работа по совершенствованию Союзного экономического договора. Но это долговременные мероприятия. Наряду с ними разрабатываются программы на переходный период. Проводится активная работа по выработке межреспубликанских экономических соглашений. В Комитете оперативного управления народным хозяйством СССР, в комиссиях Верховного Совета, в отраслях народного хозяйства проходят крупные совещания с целью создания межреспубликанских экономических органов управления. Эти процессы затрагивают и нас.

По инициативе сберегательных банков республик мы провели совещание с участием их руководителей, с целью сохранения экономических связей между банками. Это необходимо, так как идет развал денежного обращения. Мы в этой ситуации должны сохранить экономические связи между республиканскими банками и Сбербанком СССР. И задача Правления в этой обстановке — найти варианты решения изменений структуры, чтобы сохранить интересы наших вкладчиков. Это должно стать основой всех наших разработок по совершенствованию структуры системы Сбербанка СССР. Мы все ответственны за результаты реорганизации, которую намечаем провести с учетом обязательств перед людьми, вкладчиками нашего банка.

Вы знаете, в постановлении 5 съезда народных депутатов СССР есть поручения, которые адресованы нам — Сбербанку СССР. Исходя из них и выработаны предложения по структурным изменениям системы. Прежде всего, я бы хотел бы перечислить три основных направления реализации и совершенствования управления нашей системой.

1. Создание Ассоциации сберегательных банков суверенных государств и суверенных республик. Название это предварительное. Смысл в том, что эта ассоциация должна быть него-

## Документы

сударственной, неправительственной и некоммерческой организацией. Целью этой ассоциации является создание наиболее благоприятных условий для ее деятельности и реализации общих интересов вкладчиков. Основные задачи — анализ и прогнозирование условий деятельности сбербанков (зачитывает); согласование политики методов стимулирования сбережений, взаимоотношений с другими банками и т.д.; подготовка рекомендаций, осуществление совместных проектов, создание совместных предприятий, организаций и др.; представление интересов членов ассоциации, межреспубликанских органов в целях оказания влияния и выработки соответствующих законов; осуществление представительства международных организаций в целях создания, развития международных контактов международных ассоциаций; организация совместных банковских продуктов и технологий; разработка методических рекомендаций, разработка, рекомендаций по совершенствованию межреспубликанских банковских расчетов; информирование населения в прессе, по радио, телевидению, подготовка рекомендаций по консультированию населения (зачитывает).

Органом, непосредственно руководящим деятельностью этой ассоциации, будет Совет, исполнительным органом — генеральная дирекция.

Главный вопрос, который возникает в связи с вышеизложенным, следующий. Предлагаю поручить гг. Соловову, Комарову, Мануковой, Власовой подготовить вопросы функций, структуры, штатов, сметы расходов в отношении генеральной дирекции с учетом изложенных задач. Необходимо при этом исходить из того, что это предварительный вариант. Задачи могут расширяться, они должны обсуждаться с республиками.

Следующее. Генеральным направлением является совершенствование системы Сбербанка СССР, изменение его функций и структуры. Можно сказать, что он теряет властные полномочия по отношению к республиканским банкам. Естественно, он будет называться по-другому, но не в названии дело. Меняются функции этого органа. Думаю, что этот банк на равноправных началах может быть членом данной ассоциации или конфедерации Союза банков (как мы решим).

Мне представляется, что этот орган должен обслуживать госдолг в виде государственных пенных бумаг. Сбербанк СССР должен руководить этим делом, управлять процессом реализации и размещения своих ценных бумаг. У нас есть и сберегательные сертификаты. Он должен заниматься межгосударственными, межреспубликанскими расчетами.

Предлагается проработать все эти направления и подготовить возможные варианты решения (гг. Нахманович, Майборода, Новиков, Платонов, Комаров, Трофимов, Чесноков, Кабанов; с привлечением необходимых специалистов).

Следующее направление — создание коммерческих структур. Намечается создание крупного коммерческого банка на долевых началах с участием других банков (коммерческих и др.), создание серьезных коммерческих фирм («Причистинка», «Балчук»), создание коммерческих центров по подготовке кадров, различных школ. Это могут быть также малые предприятия. Все эти направления предлагается отработать (гг. Колбаев, Никонов, Чувашов, Манукова, Власова; с привлечением необходимых специалистов). Юристы должны принять активное участие в решении всех этих вопросов.

Все возможные варианты решения этих вопросов необходимо дать не позднее 18 сентября т. г. Необходимо посмотреть вопросы преемственности (в части решения вопроса раздела имущества).

Руководителям групп — собраться 19 сентября т. г. с отработанными материалами по данным направлениям, подготовить концепцию преобразования нашей системы.

У нас есть договоренность 24 сентября т. г. подготовить и провести республиканское совещание. Необходимо подчеркнуть, что в представленных первоначальных материалах, к сожалению, нет глубоких расчетов. Их нужно доработать.

Необходимо уточнить проект временного экономического соглашения, который уже подготовлен. Через прессу сделать соответствующую информацию для успокоения населения по всем возникающим вопросам в отношении этого соглашения.

По материалам совещания от 29 августа т. г. — подготовить варианты документов с привлечением независимых Сбербанков. Возможные варианты решения подготовить тт. Штареву, Майбороде с привлечением начальников управлений. При этом должны быть рассмотрены вопросы властных государственных структур, которые должны быть вынесены на рассмотрение республик. Сюда входят такие направления, как собственность — вопрос должен решаться в законном порядке, т.к. по закону Союза ССР мы находимся в собственности Союза ССР.

Нужно также посмотреть вопрос регулирования госдолга. На сегодня в экономическом отношении 80-90% ресурсов республик используется в централизованном порядке для покрытия своих нужд. Есть 2 варианта решения этого вопроса. Первый — решить этот вопрос по сугубо юридическим нормам, как записано в законе Союза ССР, по юридически оформленным обязательствам по каждому решению Правительства. Или будет другое решение. Этот вопрос нужно посмотреть.

Следующее направление — гарантия по вкладам. Сегодня она основывается на единстве кредитно-денежной системы страны, общем механизме оборота денег, обеспечении замещения вкладных обязательств государства. Вопрос заключается в том, кто будет центром эмиссионного регулирования. Если эмиссионные валютные полномочия перейдут республикам, думаю, это будет худший вариант. Этот вопрос нужно решать.

Следующий важный вопрос. Все вкладчики Сбербанка СССР в скором времени будут вкладчиками других банков. Нужно найти юридическое решение этого вопроса. Нужно решить вопрос, кто будет гарантом, в какой период переоформляться и др. В уставе записано (зачитывается). Такая норма действует. Необходимо решать этот вопрос. Но во всех делах должна быть социальная защищенность наших вкладчиков, чтобы он не пострадал в переходный период. Возникает много вопросов по нашим соглашениям в отношении компенсации, которые можно решить по-разному. Например, сегодня Минфин платит банку, а те ему — 7,7%. 7% — республиканским банкам. Республиканские банки должны предложить свой вариант решения этого вопроса. Предлагается посмотреть этот вопрос т. Штареву.

Следующее. Поскольку сейчас рушится административная структура, то в обороте скапливается масса наличных денег. Административная структура заменяется рыночными отношениями. А это включает в себя свободу передвижения капитала, товара, денег и пр., свободу цен. Мы должны это предвидеть и дать соответствующие рекомендации с точки зрения решения вопроса процентной политики в переходный период. Думаю, что в сентябре-октябре т. г. мы должны объявить народу, что с нового года на всей территории рублевого хождения будут повышены процентные ставки, что удержит людей от снятия денег со сберегательных вкладов.

Исходя из положений, которые заложены в Основах законодательства Союза ССР по вопросам индексации денежных доходов населения, необходимо предложить возможные варианты решения данной проблемы. Думаю, что мы должны повысить процентные ставки против прежних на 50–60%.

---

---

Документы

---

---

**Протокол  
совещания руководителей сберегательных банков  
республик и Сбербанка СССР**

от 24 сентября 1991 г.

Присутствовали:

Руководители сберегательных банков республик и Сбербанка СССР — гг. Баймухаммедов Б. Б., Барбулат И. А., Боровский В. В., Вахтангишвили Н. У., Гросс Э. Р., Джураев К. Д., Донцов Р. В., Ибраев К. И., Колбаев В. П., Кудайбергенов Д. К., Мамедов М. А., Нахманович М. Ю., Никонов А. В., Омелянович Н. В., Рахматуллаев У. К., Соловов В. И., Сухудян Л. А., Хоркин В. А., Шальтене Л. С., Штарев С. С., Яшин О. В.

Заместитель Председателя Госбанка СССР г. Войлуков А. В.

Члены Правления и руководители управлений Сбербанка СССР — гг. Майборода Н. Ф., Новиков А. Н., Одинцов В. К., Коротков В. В., Самохин В. М.

1. О проекте Устава Ассоциации сберегательных банков суверенных государств гг. Хоркин, Яшин, Соловов, Омелянович, Шальтене, Сухудян, Баймухаммедов, Барбулат, Гросс, Ибраев, Вахтангишвили.

Поручить гг. Соловову, Короткову доработать с учетом обсуждения проект Устава Ассоциации, имея в виду до 3 октября 1991г. направить его сберегательным банкам республик для последующего рассмотрения на организационном собрании.

Поручить комиссии в составе гг. Соловова, Гросса, Кудайбергенова, Омеляновича, Топурия, Яшина подготовить проекты учредительных документов для создания Ассоциации, в том числе предложения (с обоснованиями) о размерах вступительного и членских взносов, о функциях и структуре Дирекции Ассоциации и смете расходов на ее содержание и внести их для обсуждения на этом собрании.

О вариантах решения проблем в работе сберегательных банков, вызванных образованием независимых сберегательных банков гг. Штарев, Омелянович, Кудайбергенов, Баймухаммедов, Никонов, Хоркин.

С учетом состоявшегося обсуждения продолжить работу по решению накопившихся проблем в деятельности сберегательных банков, вызванных образованием в республиках независимых от Сбербанка СССР сберегательных банков.

Председатель совещания  
В. А. Хоркин



Т. Колбаеву

**БАНК ТРУДОВЫХ СБЕРЕЖЕНИИ  
И КРЕДИТОВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ СССР**

(Сберегательный банк СССР)

ПРАВЛЕНИЕ

**П Р И К А З**

29.12.91

№ 400-к

Москва

О прекращении деятельности  
Сбербанка СССР

В связи с решением Совета Сбербанка СССР о прекращении деятельности Сбербанка СССР с 1 января 1992 года

**П Р И К А З Ы В А Ю:**

1. Правлению Сбербанка СССР обеспечить проведение необходимых мероприятий по ликвидации центрального аппарата Сбербанка СССР в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

2. Заместителям Председателя Сбербанка СССР, руководителям подразделений:

- определить совместно с Ликвидационной комиссией специалистов, необходимых для выполнения работ, связанных с работой этой комиссии;
- обеспечить представление Ликвидационной комиссии материалов и документов, необходимых для ее работы.

Председатель Сбербанка



В.А. Хоркин

*А. Семенов*

ПРОТОКОЛ № 5  
ЗАСЕДАНИЯ  
Совета Сберегательного банка СССР

от 24 декабря 1991 г.

Председательствовал - т.Хоркин В.А.

Присутствовали:

Члены Совета: тт.Баймухаммедов Б., Булгак К.А., Жихарев П.И.,  
Ибраев К., Колбаев В.П., Колесников А.А., Лузгин В.Ф., Никонов А.В.  
Соловов В.И., Хоркин В.А., Штарев С.С.

Руководители сберегательных банков суверенных республик и госу-  
дарств - тт.Бабаев А.А., Марьясова Т.Н., Симонян Р.Г.

От управлений Сбербанка СССР - тт.Майборода Н.Ф., Новиков А.Н.,  
Одинцов В.К., Коротков В.В., Самохин В.М.

О прекращении деятельности  
Сбербанка СССР

тт.Соловов, Лузгин, Жихарев,  
Хоркин, Новиков, Колбаев,  
Булгак, Колесников, Баймухаммедов

1. В связи с тем, что Устав Сбербанка СССР фактически ут-  
ратил силу, признать целесообразным прекратить деятельность Сбер-  
банка СССР с 1 января 1992 г.

Правлению Сбербанка СССР обеспечить проведение необходимых  
мероприятий по ликвидации центрального аппарата Сбербанка СССР в  
соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.  
Просить Сбербанк РСФСР оказать помощь Правлению Сбербанка СССР в  
трудоустройстве сотрудников Сбербанка СССР.

2. В целях бесперебойного обслуживания населения и осущест-  
вления взаиморасчетов между бюджетами и сберегательными банками  
суверенных государств по государственным ценным бумагам согла-  
ситься с предложением т.Жихарева П.И. о передаче функций по управ-  
лению части государственного внутреннего долга, включающую облига-  
ции целевых беспроцентных займов 1990 года, облигации государствен-  
ного внутреннего выигрышного займа 1982 года и казначейские обяза-  
тельства СССР, Сберегательному банку РСФСР.

Вопрос о разделении и юридическом переоформлении государственного внутреннего долга бывшего Союза ССР считать предметом межгосударственных переговоров.

Учитывая, что Управление методологии работы с ценными бумагами и Управление методологии бухгалтерского учета располагают квалифицированными кадрами, опытом работы и устойчивыми связями с Госзнаком и сберегательными банками суверенных государств, принять к сведению, что Сберегательный банк РСФСР привлечет работников указанных подразделений для выполнения функций по управлению государственным долгом.

3. Исходить из того, что вклады населения в сберегательных банках суверенных государств вместе с процентами являются собственностью вкладчиков, а вопрос об условиях и порядке использования вкладов, размещенных до 1 января 1991 г. в централизованном порядке через Госбанк СССР, в качестве кредитных ресурсов является предметом межгосударственных переговоров.

4. Одобрить согласованное распределение между сберегательными банками республик и государств, входивших в состав СССР, уставного, резервного и других фондов и средств Сбербанка СССР, числящихся на балансе Правления Сбербанка СССР, согласно приложению I.

Поручить Правлению Сбербанка СССР в трехдневный срок произвести необходимые согласования в части определения правопреемников доли Сбербанка СССР в юридических лицах, созданных с участием Сбербанка СССР, и произвести расчеты по соответствующим средствам в порядке, предусмотренном законодательством РСФСР.

5. Образовать Ликвидационную комиссию по прекращению Сбербанка СССР в следующем составе:

т.Соловов В.И. – председатель комиссии

тт.Кудайбергенов Д., Майборода Н.Ф., Яшин О.В. – заместители Председателя комиссии.

тт.Волченков Н.И., Коротков В.В., Одинцов В.К., Манукова Л.В., Новиков А.Н., Рыжих Н.С., Семаев В.С., Трунова М.Ф., Шелобанов В.П., Абрамова А.К., Бормашова Л.М., Борбулат И.А., Колесников А.А., Хилько В.Д., Рахматуллаев У.К., Мамедов М.А., Вахтангшвили Н.У., Бубнис В.В., Гросс Э.Р., Баймухаммедов Б., Ибраев К.И., Донцов Р.В., Сухудян Л.А. – члены комиссии.

## Документы

3

Уполномочить Ликвидационную комиссию принимать окончательные решения по всем вопросам, входящим в ее компетенцию.

Сохранить за членами Ликвидационной комиссии условия оплаты труда и социально-бытового обслуживания, действовавшие в Сбербанке СССР. Предоставить Комиссии право привлекать к выполнению работ специалистов на договорной основе.

Расходы на содержание Ликвидационной комиссии произвести за счет доходов Сбербанка СССР за 1991 год, подлежащих распределению между сберегательными банками.

Ликвидационной комиссии завершить свою работу не позднее 1 апреля 1992 года, доложив о результатах руководителям сберегательных банков республик и государств, входивших в состав СССР.

6. Просить Международный институт сберегательных касс (МИСК) о том, чтобы интересы сбербанков республик, входивших в состав СССР, кроме Сбербанка РСФСР, представляла созданная ими Ассоциация сберегательных банков без изменения полномочий лиц из числа продолжающих работать в сберегательных банках в качестве членов выборных органов и рабочих комитетов и комиссий МИСКА.

7. Просить международную организацию "Виза интернэшнл" о том, чтобы интересы сберегательных банков республик, входивших в состав СССР, представляла созданная ими Ассоциация сберегательных банков.

8. Определить сберегательные банки республик в качестве правопреемников Сбербанка СССР по обязательствам, связанным с обращением сертификатов Сберегательного банка СССР. Считать необходимым передать с баланса Сбербанка СССР на баланс Сбербанка РСФСР соответствующие статьи, включая задолженность по кредитам за счет размещения сертификатов, суммы зарезервированных процентов для выплаты владельцам сертификатов и другие балансовые и забалансовые статьи.

Признать целесообразным продолжение выполнения в 1992 году сберегательными банками республик операций по продаже и покупке сертификатов Сберегательного банка СССР. Установить, что в 1992 году выполнение операций с сертификатами должно осуществляться на основе прямых договоров Сбербанка РСФСР со сберегательными банками республик и государств, входивших в СССР.

Председатель Совета

  
В. А. Хоркин