
Олег Иванович
Лапушкин

**На это я сказал:
«Все принадлежит России!»**

В Московский финансовый институт в 1959 году я поступил из-за его удобного расположения. Он находился на Церковной горке, а я жил неподалеку. Были у меня другие желания, но уверенности в успешной сдаче экзаменов в более престижный тогда вуз у меня не было. Вначале я вошел в большое солидное здание, оказавшееся военной кафедрой института. Часовой отправил меня за угол — там находилось менее солидное, небольшое четырехэтажное здание, напоминавшее школу. Это и был Московский финансовый институт.

Учился я на кредитно-экономическом факультете, в декабре 1963 года получил диплом. Дипломную работу мы писали, в виде эксперимента, в отделениях Госбанка. Я попал в Москворецкое. Учился я в одной группе с Владимиром Георгиевичем Малининым и Сергеем Антоновичем Овсейчиком. Нам троим и предложили, не теряя времени, занимать должности в валютном управлении Госбанка. Лучше распределения трудно было представить. Что мы в январе с Сергеем и сделали, а Владимир пошел во Внешторгбанк.

Возглавлял тогда управление Петр Терентьевич Носко. На первом этапе я в экономическом отделе изучал экономику банковских систем западных стран. Кроме моего отдела были подразделения совзагранбанков, социалистических стран, определения валютных курсов и др.

В мае 1965 году нас направили на практику в Моснарбанк в Лондон. Поехала целая группа, причем женатые на два года, а мы на полгода. Практика была чрезвычайно полезной, так как нам удалось поработать со всеми банковскими специалистами. Возглавлял банк тогда Дубоносов Андрей Ильич. А директорами работали: Борис Михайлович Лукашков, Владимир Алексеевич Дровосеков. Гостев Эдуард Павлович был начальником отдела.

Вернулся в Москву в тот же отдел и работал там до февраля 1969 года, пока не был отправлен экономистом в отделение Моснарбанка в Бейруте. Там уже работал мой товарищ Сергей Овсейчик, в следующем году, кстати, на работу приехал и Владимир Малинин.

Моей задачей с коллегой ливанцем было готовить бюллетень экономической информации и необходимые справки. В частности, если рассматри-

вались вопросы развития банковской системы в той или иной стране, надо было по ней найти нужный материал, если компании или банку, то о них собирать информацию. Интернета не было, поэтому пользовались прессой и справочниками, «Банковским альманахом». Ездили мы и по региону, знакомились с делами. Но командировки, конечно, заранее утверждались. У имеющих многократную визу, согласование было более простое.



О. И. Лапушкин

1964–1969

Экономист, старший экономист экономического отдела Валютного управления Госбанка СССР

1969–1970

Экономист в отделении Моснарбанка в Бейруте

1970–1974

Экономист Моснарбанка в Лондоне

1974–1975

Старший экономист Валютно-экономического управления (ВЭУ) Госбанка СССР

1975–1981

Директор представительства Моснарбанка в Москве

1981–1986

Генеральный управляющий отделения Моснарбанка в Бейруте

1986–1988

Представитель Московского народного банка в Москве

Проработав чуть больше года в Ливане, я в апреле 1970 года был переведен экономистом в большой экономический отдел в главную контору Моснарбанка в Лондоне. Председателем уже был Николай Васильевич Никиткин, директорами — Вадим Жолобов, Вячеслав Рыжков, Абик Хштоян, Александр Степанович Маслов...

Закончил работу в Лондоне я в апреле 1974 году уже начальником экономического отдела. Как и в Бейруте, готовил и издавал валютно-экономические бюллетени банка. Здесь они были солиднее, так как над ними работала целый отдел. Бюллетени были очень востребованы во всех наших госучреждениях. Но в основном предназначались руководству Госбанка и Внешторгбанка СССР. Были они еженедельными на двух языках — русском и английском. Содержали обзоры, прогнозы и подборку наиболее интересных публикаций английской прессы.

Для коллег в банке (из валютного и кредитного комитетов) мы готовили также внутренние обзоры по валютным рынкам. Курировал нас директор Жолобов.

При мне Вячеслава Рыжкова послали в Сингапур создавать отделение банка. Потом они с Тео приезжали два раза в год для отчетов.

Я тоже уехал из Лондона в апреле 1974 году. Вскоре, кажется, в 1975 году новый председатель Моснарбанка Сергей Андреевич Шевченко предложил открыть в Москве представительство банка. И поручил этим заняться мне. Немногие тогда понимали смысла в открытии представительства фактически советского банка в Москве. Но время доказало правильность этого решения. Возглавлял я его до 1981 года.

Главной моей обязанностью были переговоры с внешне-торговыми организациями. С ними мне нужно было иметь хорошие отношения, тем более что, ряд из них были нашими акционерами. Ну и, конечно, подготовка встреч руководителей Моснарбанка с партнерами в Москве. Организационная и информационная. Так как для кредитования Моснарбанк часто организовывал консорциумы

1988–1989

Начальник управления
совзагранбанков Внешэконом-
банка СССР

1989

Начальник управления
короткошней Внешэконом-
банка СССР

1989–1992

Генеральный управляющий
отделения Внешэкономбанка
СССР на Кипре

1992–1993

Генеральный управляющий
отделения Внешторгбанка РФ
на Кипре

1994–1996

Генеральный управляющий
Русского коммерческого
банка, Кипр

с другими банками, надо было работать и с ними. Так что заранее я представлял интересы Morgan Grenfell и Банка Шотландии (Bank of Scotland).

Забавно, что когда было принято решение провести официальное открытие совместного представительства и на это мероприятие приехали английские и шотландские члены правления, оказалось, среди них было так много лордов (человек шесть), что один из них пошутил: «Мы могли бы в Москве периодически проводить выездные заседания Палаты лордов!»

Со своими связями мы помогли коллегам находить взаимоотношения с советскими руководителями, тем более что они постоянно участвовали в совместных консорциумах. «Морганы» при этом были поактивней, а шотландцы работали более пассивно, но средства выделяли.

Организационно представительство было открыто при Госбанке. В главном банке как раз открылось управление внешних связей. Оно нами и занималось, помогло подобрать очень приличное помещение рядом с бассей-

ном «Москва» (сейчас там Храм Христа Спасителя), в бывшем здании купца Перцова, принадлежащем УПДК. Через три года нас переселили на Покровку.

Наш опыт оказался заразительным, и после нас представительства открыли Ost-West Handelsbank (OWHB) и Донау банк.

Сменил меня в 1981 году Александр Петрович Семикоз, а я был направлен генеральным управляющим в Бейрут. В самое «веселое» время. Пережить нам пришлось много! Хотя рынок для нас был хороший и работать было интересно.

Со временем напряжение усиливалось. Первые сложности произошли, когда в город вошли израильские войска и их танки стояли у наших домов и здания банка. Они даже хотели проникнуть в наш двор, танки делали попытку выломать решетку, якобы случайно.

Потом началась настоящая гражданская война. Одного моего зама (Владимира Георгиевича Тютюнко) даже захватили в заложники, к счастью, вскоре отпустили.

В этой ситуации было принято решение заморозить работу отделения. Первый с документами уехал на своей машине через Сирию в Москву Тютюнко. Я уезжал с последней группой. В банке остался только охранник, для присмотра за зданием.

Покинул я Бейрут не без сожаления в декабре 1985 года. А позже было принято решение отделение закрыть. Банковскую башню успел продать еще Виктор Николаевич Барышев, в начале гражданской войны, а само помещение банка, окружавшее кольцо здание башни, продавали позже, когда мы уехали.

В 1986 году уже без меня в Бейруте было продано все, даже лицензия. Что, на мой взгляд, было глупостью — следовало лицензию банка хранить, а помещение сдать в аренду.¹

Вопрос о Кипре встал в 1987 году. Инициатива пришла от президента страны Георгиоса Василиу, он обратился с предложением об открытии нашего банка к послу Советского Союза на Кипре.

Председатель Внешэкономбанка Юрий Сергеевич Московский направил для этой работы в Никосию меня. В команде были еще Андрей Иванович Лукин, директор из Моснарбанка, и Валерий Павлович Ипатов зампред из Донау банка. Было это в конце 1988 года. Параллельно еще одна делегация изучала возможности открытия отделения на Мальте.

Нам все понравилось, о чем мы и доложили руководству. После чего я был направлен на Кипр уже для проведения организационных работ. Так как я знал ситуацию и людей в этом регионе.

Так в ноябре 1989 года я выехал на новое место работы. Нам быстро нашли хорошее здание, которое можно было переоборудовать под банк. При нем была приличная территория. Благодаря старым связям и накопленному опыту, отделение заработало уже в апреле 1990 года и сразу же начало активно действовать. К работе были привлечены заместителями Владимир Георгиевич Тютюнко и Эрнест Тамбе, работавшие в Ливане. Первым дилером стал Александр Николаевич Янушкин, позже трагически погибший. Стали собираться и другие ветераны бейрутского банка: Габи Хаджара (перебравшийся на остров до нас), из Франции приехал наш кредитник Адель Хури.

За счет крепкого кадрового кулака мы хорошо работали. К концу 1991 года наши активы превысили 300 млн долларов.

Так мы поступательно развивались до краха Внешэкономбанка в конце 1991 года. Как только Гайдар объявил в декабре, что ВЭБ банкрот, начались наши проблемы. Деятельность отделения фактически прекратилась, так как произошел арест некоторых наших счетов в ряде европейских стран, партнеры закрыли или резко ограничили выделяемые нам лимиты кредитования, операции сворачивались, активы сократились до незначительной величины. Чтобы что-то сохранить, мы использовали компанию ИТС, созданную для приобретения банковского здания. На нее мы перевели активы, избежав, таким образом, их ареста. Когда ситуация успокоилась, началась реорганизация, передача нас с баланса ВЭБ на баланс Внешторгбанка России, мы вернули средства на банковские счета и продолжили работу.²

Попытались в тот критический момент претендовать на доли при разделе страны и некоторые республики бывшего СССР. Посол Советского Союза на Кипре вызвал меня и попросил произвести оценку существующе-

¹ Окончательное решение о закрытии отделения было принято советским руководством в 1989 году (прим. авт.-сост.).

² Окончательно передача была оформлена лишь в январе 1993 года (прим. авт.-сост.).

го имущества. На это я сказал: «Советский Союз на обустройство отделения не дал ни копейки, а значит, и делить нечего — все принадлежит России!» Ответ полностью удовлетворил посла.

В последние годы остров стал для российских бизнесменов настоящей Меккой: на Кипре зарегистрировано свыше 100 фирм, контролируемых россиянами. Через эти фирмы из России ежегодно вывозятся миллиарды долларов (по некоторым оценкам, только за 1992 год на Кипре осело свыше \$2,5 млрд).

1993–1994 годы стали временем настоящего бума по созданию на острове филиалов и представительств российских банков. Казалось, Кипр превращается в зарубежный российский банковский центр. Быстрое проникновение российского банковского капитала на Кипр вызвало у местных властей беспокойство. И поэтому в мае 1995 года было принято решение ввести мораторий на создание на острове новых офшорных учреждений банками из России и стран СНГ.

Официальное объяснение моратория звучало так: следует уменьшить зависимость Кипра от быстро растущей сети кредитно-финансовых учреждений из России. В интервью немецкой газете Deutsche Press Agentur управляющий контрольным отделом ЦБ Кипра Андреас Филиппу заявил, что на Кипре действуют достаточно большое количество: 6 филиалов и 5 представительств российских банков. По числу этих учреждений Россия уже превосходила многие другие страны (с Россией мог соперничать, пожалуй, только Ливан). ЦБ Кипра ясно дал понять, что он не желает, чтобы такое преобладание сохранилось.

Другая причина, по словам г-на Филиппу, заключалась в том, что надежность российских банков представлялась киприотам весьма сомнительной.

Первая половина 1995 года была временем обострения банковского кризиса в России, начало которому положил крах Межрегионбанка. «Мы хотим подождать до тех пор, пока ситуация не прояснится, так как не хотим выдавать лицензии банкам, которые окажутся нежизнеспособными», — заявил тогда представитель ЦБ Кипра. Он пояснил, что срок моратория не ограничен, но после «решительного улучшения ситуации» он будет отменен.

Максим Акимов, Елена Станова. Российские банки на Кипре // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 08.02.1996

Работать было тяжело, и я предложил поменять имя банка, сделав его самостоятельным. Но в Москве в то время всем было не до Кипра, да и местные власти не захотели этого. Как я предполагал, переименование в отделение Внешторгбанка России проблем не решило.

Разрешение на открытие самостоятельного банка мы получили в 1994 году, после соответствующей поддержки от ЦБ России. Таким образом, мы

выполнили условие Центрального банка Кипра — получить поддерживающий документ от коллег из России. Я встречался с Виктором Владимировичем и привез необходимое письмо.

В августе 1995 года была получена необходимая лицензия ЦБ Кипра. Она не позволяла оказывать услуги местным кипрским компаниям или местным гражданам. В сентябре разрешение на вывоз капитала выдал Внешторгбанку и Центробанк России. Уставной фонд банка был определен в 5 млн кипрских фунтов (10 млн амер. дол.). Единственным акционером стал Внешторгбанк.

В результате на Кипре стал работать «Русский коммерческий банк — Кипр», которым я руководил до 1998 года. Начинали мы со штата в 20 человек (среди них было трое русских и пятеро арабов), большинство ветеранов Бейрута. В лучшие годы нас было около 30 человек, потом со снижением активности операций, происходило и сокращение штата. На должности клерков, по правилам страны, мы должны были набирать местные кадры. На руководящие должности ограничений не было (сейчас есть), так как их найти на Кипре было сложно.

При мне россиянами были: мой зам, два валютчика и компьютерщик. Вместе со мной пять человек.

Для начала работы акционер выделил банку депозит — два миллиона долларов. Затем мы стали набирать кредиты у местных и арабских банков. С марта 1996 года мы начали действовать как самостоятельный банк. Основными нашими клиентами были офшорные фирмы западных и арабских стран.

В 1998 году контракт у меня закончился. И я перешел на работу в другой банк.

...Инкомбанк открыл филиал на Кипре в августе 1993 года (в то время вывоз капитала из России преобладал над ввозом и филиал «делался» под этот вывезенный капитал). Первоначально руководство банка ориентировалось на обслуживание внешнеторговых операций российских клиентов Инкомбанка и действующих на Кипре офшорных паромных компаний. В принципе так и получилось. Клиентами филиала стали офшорные компании, созданные как российскими, так и иностранными бизнесменами. Любопытной тенденцией последнего времени стал интерес к филиалу со стороны неофшорных компаний из бывших соцстран, ведущих бизнес с Россией.

1995 год был для филиала в целом удачным: выросло число клиентов (примерно до 1000) и баланс филиала увеличился до \$100 млн. В прошлом году филиалом была получена прибыль примерно в \$500 тыс. По словам Андрея Тюрякова, руководителя филиала на Кипре, по прогнозу специалистов банка, получение прибыли ожидалось не раньше чем через 6 лет. В кипрском филиале Инкомбанка сегодня работают преимущественно россияне, но есть и кипрские специалисты, в том числе имеющие стаж работы на финансовых рынках в Лондоне и Франк-

фурте-на-Майне. Сейчас банк готовится к переезду из Никосии в Лимасол, где приобрел в собственность два этажа пятиэтажного дома. Новый офис будет оснащен автоматизированной банковской системой, на которую Инкомбанк уже сегодня истратил \$200 тыс.

Довольно любопытны отзывы сотрудников Инкомбанка о российской банковской «тусовке» на острове. По словам инкомбанковцев, отношения между работающими на Кипре российскими банкирами в целом дружеские. Между ними идет обмен информацией, но совместного бизнеса нет. Правда, и о конкуренции пока речи не идет.

Максим Акимов, Елена Станова. Российские банки на Кипре // Коммерсантъ-Daily (Москва). — 08.02.1996



Председателю Правления
Госбанка СССР
Тов. Алхимову В. С.

Отчет

О деятельности Отделения Моснарбанка в Бейруте в первой половине 1985 года¹

В течение первой половины 1985 г. военно-политическое положение в Ливане оставалось нестабильным и взрывоопасным. Продолжали иметь место столкновения между христианскими и мусульманскими военными формированиями, обстрелы жилых кварталов, взрывы служебных и общественных зданий, похищение иностранных граждан и бандитизм. Большая часть дипломатических представительств западных стран либо перебазировалась в Восточный Бейрут, либо закрылись совсем...

Обстановка в Бейруте еще более обострилась после начала в середине мая, так называемой «лагерной войны» между палестинцами и вооруженными формированиями шиитов «Амаль»...

Положение в банковском секторе

...По нашему мнению, фактом, подтверждающим неуверенность местных деловых и банковских кругов в скором разрешении проблем в Ливане, следует также считать «бегство» капиталов из страны, перебазирование ливанских банков в другие страны, в частности, на Кипр, как путем открытия отделений и самостоятельных банков, так и покупки акций иностранных банков.

Что касается отделений иностранных банков в Ливане, то они заметно сократили свои операции с местной клиентурой и проводят осторожную кредитную политику. Более того, большая их часть перебазировала свои операции в Восточный Бейрут, а некоторые из них пошли на закрытие. В частности, по сообщению местной печати в мае с. г. была достигнута договоренность о покупке отделения «Чартерд Бэнк» и «Банк Нова Скотия» ливанскими банками. Однако Банк Ливана не согласился подтвердить указанные сделки, мотивируя свое решение тем, что он не был должным образом информирован об этом.

Следует отметить также, что в 1985 г. участились ограбления банковских и государственных учреждений в Бейруте. Так, например, в Западном Бейруте только в период с 10 по 12 апреля было зарегистрировано пять вооруженных ограблений банков, в том числе в двух случаях имело место нападение на курьеров банков, транспортировавших наличность. 10 апреля с. г. было совершено вооруженное ограбление Министерства экономики, откуда было похищено 12 слитков золота на сумму 2,4 млн лив. фун. Только в течение первых двух недель июня имели место более 4 случаев ограбления банков.

¹ РГАЭ ф.2324, оп.32, дело.2812.

Деятельность Отделения

В указанных условиях и когда отсутствуют какие-либо официальные фирмы и компании по охране банков, Отделение предпринимало и предпринимает все возможные меры по обеспечению безопасности здания, ценностей и имущества (о чем мы информировали ранее). В последнее время были предприняты дополнительные меры по усилению безопасности кассы, запасного выхода и компьютера. Однако в условиях анархии и беспорядка, царящих в Бейруте, трудно гарантировать 100%-ю безопасность.

Как видно из изложенного выше, в первой половине 1985 г. деятельность Отделения продолжала проходить в сложной военно-политической обстановке. При этом после закрытия с апреля по настоящее время сообщений между двумя частями города, Отделение вынуждено работать в половину штата.

Как отмечалось в отчете за 1984 г., Отделение не планировало в текущем году расширение своей деятельности. Последовавшие после этого события не только не содействовали изменению такой политики, а, наоборот, заставили Отделение совместно с Главной конторой принять решение о дальнейшем сокращении его операций.

Как первый шаг, Отделение приостановило с мая с. г. дальнейшее участие в зерновых операциях, а выходящие в последующие месяцы кредиты не будут возобновляться.

В результате этого баланс Отделения к ноябрю с. г. сократится примерно до 600 млн лив. фун., против 1,6 млрд лив. фун. на 1 мая с. г.

Что касается оставшихся операций, то, учитывая их небольшой объем, а также способность Отделения в их финансировании, передача последних Главной конторе будет рассмотрена позднее в случае дальнейшего ухудшения военно-политической обстановки в Ливане. При этом имеется в виду, что такая передача не вызовет каких-либо затруднений, поскольку вся документация по ним уже находится в Лондоне.

Основные статьи баланса характеризуются слетающими данными :

Ресурсы

	31.12.1984		31.05.1985	
	в млн лив. фун.	в млн руб	в млн лив. фун.	в млн руб
Капитал	5,0	0,5	5,0	0,3
Резервы	65,4	6,5	115,1	6,1
Спец. резервы (на сомнительную задолженность местной клиентуры, Судану др.)	30,7	3,0	51,1	2,7
От местных банков	24,5	2,4	43,9	2,3
От местной клиентуры	32,3	3,2	38,1	2,0
От Ближнего и Среднего Востока	0,3	0,03	0,3	0,02
От СССР	86,1	8,5	83,2	4,4
От МБЭС	22,2	2,2	100,2	5,4
От соц. стран	12,6	1,3	17,9	1,0
От других стран	340,4	33,7	542,7	29,0
От Главной конторы	46,8	4,6	168,2	9,0
От прочих источников	27,7	2,7	67,7	3,6
	694,0	68,6	1234,0	65,8

Активы

	31.12.1984		31.05.1985	
	в млн лив. фун.	в млн руб	в млн лив. фун.	в млн руб
СССР	551,3	54,6	974,4	52,0
Главная контора	16,3	1,6	30,1	1,6
Соцстраны	—	—	—	—
МБЭС	—	—	20,3	1,0
Другие страны	55,3	5,5	134,3	7,2
Местные банки (вкл. Центр. Банк)	18,6	1,8	13,5	0,7
Местная клиентура	9,0	0,9	13,2	0,7
Прочие активы	43,0	4,3	48,2	0,7
	694,0	68,7	1234,0	65,8

Отделение в настоящее время осуществляет главным образом финансирование зерновых операций, которые, как указывалось выше, будут сокращаться, а также операций «А-форфе». Имеется также два консорциальных кредита, предоставленных Внешторгбанку СССР.

На местном рынке операции сведены до минимума.

Отделение является ликвидным в ливанских фунтах, в связи с этим оно вынуждено предоставлять местным банкам депозиты сроком до I месяца, стараясь привлекать от них, в свою очередь, депозиты в долларах.

Учитывая сложное положение местных банков, в случае сохранения присутствия в Ливане, было бы целесообразно разрешить Отделению увеличить операции с казначейскими векселями.

Осуществляются также переводные, аккредитивные и инкассовые операции, но в небольших размерах. Валютные операции осуществляются только для обеспечения потребностей банка.

Все операции, а также входящая и исходящая корреспонденция, находятся под контролем советских специалистов.

В целях обеспечения интересов также застрахована как транспортировка средств от Центрального банка, так и наличность в кассе. Также застрахованы здание и имущество банка.

Однако, как мы уже отмечали в наших предыдущих информациях, в сложившихся в Бейруте условиях обеспечить полную безопасность операций и материальных ценностей не представляется возможным. Тем не менее, советские специалисты направляют на обеспечение указанной безопасности все свои усилия.

Несмотря на указанные выше условия деятельности, Отделение обеспечивает выполнение указаний акционеров о рентабельности его операций. Прибыль за 5 месяцев 1985 г. до обложения налогом составила 3,6 млн лив. фунтов. Рентабельность деятельности будет сохранена, несмотря на указанное выше сокращение операций.

В указанных выше сложных условиях Отделение продолжало работу по взысканию сомнительной задолженности, из которой более 80% приходится на фирму «СЛИО». Однако последняя, ссылаясь на условия в Ливане и ее переговоры в Москве, не предпринимает каких-либо конкретных шагов по погашению своей задолженности перед банком. В последнее время Отделение не имеет каких-либо контактов с представителями этой фирмы.

Штат

Как мы уже отмечали в своих предыдущих информациях, события 1982 г. и, особенно, последующие годы показали, что оставшийся местный штат лоялен банку. Однако в сложившейся в Ливане ситуации иметь 100%-ю гарантию от каких-либо незаконных действий со стороны штата не представляется возможным. При этом следует подчеркнуть, что большинство сотрудников выполняют 2-3 нагрузки без соответствующего увеличения заработной платы при значительном уровне инфляции и обесценивании ливанского фунта.

Ситуация со штатом особенно осложняется в результате отсутствия возможностей у сотрудников, проживающих в восточной части города, выходить на работу уже на протяжении длительного времени.

Следует также иметь в виду, что в своих рекомендациях по ревизии деятельности Отделения в 1984 г. внешние аудиторы рекомендовали во избежание каких-либо незаконных действий со стороны штата разделить должности главного бухгалтера и начальника компьютерного отдела, а также рекомендуют иметь независимого внутреннего аудитора.

Однако совмещение указанных выше должностей, как сообщалось ранее, связано с нехваткой местного штата.

Здание

Как известно, после продажи части банковского здания в собственности Отделения осталось 3-этажное помещение, которое при современном объеме операций и количестве штата, конечно, является излишним, и вопрос целесообразности его сохранения всецело связан с перспективами деятельности Отделения. В настоящее время его содержание обходится Отделению всего в 0,5 млн лив. фун. или 25 тыс. рублей.

В настоящее время возможность его продажи не изучалась. Однако, по нашему мнению, учитывая незначительные расходы на его содержание, и если Отделение должно сохранить свое присутствие в Ливане, продавать все здание и арендовать его часть (что, по нашему мнению, не представляется возможным) нецелесообразно.

Перспективы деятельности

Если Отделение должно сохранить свое присутствие на Ближнем Востоке без перебазирования его из Ливана, то, учитывая создавшуюся военно-политическую обстановку в стране, его операции должны быть сведены до минимума, обеспечивающего рентабельность деятельности.

При этом такой объем операции должен определяться возможностями Отделения по их самостоятельному финансированию. Отделение уже на протяжении определенного времени испытывает трудности в привлечении средств, на нормальных, рыночных условиях. Как показала практика, большинство банков в регионе и в Западной Европе прекратили операции с действующими в Ливане банками.

Исходя из этого, если оно должно сохранить свое присутствие в Ливане и на рентабельной основе, Отделение должно продолжать политику минимизации операций на местном рынке, сконцентрировав свою деятельность, главным образом, на финансировании внеш-

неэкономических связей СССР с учетом сократившихся возможностей по привлечению необходимых средств в иностранных валютах.

При этом в целях обеспечения безопасности операций следует учесть рекомендации внешних аудиторов и напряжение, которое Отделение испытывает в связи с невыходом на работу сотрудников, проживающих в восточной части города, в случае закрытия путей сообщения с западной частью, где находится банк, а также отсутствие в штате телетайпистки и машинистки.

Одновременно для избежания негативных последствий и учитывая, что темпы инфляции опережают устанавливаемый ливанским правительством рост заработной платы, руководству Отделением должно быть дано право на необходимое корректирование зарплаты местному штату с учетом обеспечения утвержденных финансовых результатов.

Управляющий
Бейрутским Отделением Моснарбанка
О. П. Лапушкин
20.6.85