

Азамат ДЖОЛДАСБЕКОВ,
президент АО «Казахстанская
фондовая биржа»

Окончил в 1984 году Ленинградский финансово-экономический институт им. Н. А. Вознесенского по специальности «Финансы и кредит», в 1987 году – аспирантуру того же института по специальности «Финансы, денежное обращение и кредит». Кандидат экономических наук.
1988–1989 гг. – преподаватель Алма-Атинского института народного хозяйства.
1989–1990 гг. – руководитель группы в Алматинском Центральном кооперативном банке («Центрбанк»).

1990–1994 гг. – руководящий работник в банках второго уровня.
1995–1997 гг. – консультант, заместитель генерального директора, и.о. генерального директора, директор ЗАО «Казахстанская межбанковская валютно-фондовая биржа» / ЗАО «Казахстанская фондовая биржа», президент ЗАО «Алматинская биржа финансовых инструментов».
1997–1999 гг. – исполнительный директор Национальной комиссии Республики Казахстан по ценным бумагам – член Комиссии.

1999–2001 гг. – председатель Национальной комиссии Республики Казахстан по ценным бумагам – член Комиссии.
2002–2009 гг. – президент ЗАО «Казахстанская фондовая биржа» / АО «Казахстанская фондовая биржа».
2009–2013 гг. – независимый директор в «Темирбанке», НПФ «УларУмит» и Центральном депозитарии.
С 1 июля 2013 года – президент АО «Казахстанская фондовая биржа».

«Листинг можно рассматривать как корректный выход из бизнеса»

Вновь (с 1 июля) вступивший в должность президента KASE Азамат Джолдасбеков рассказал «КЪ» о своих первых впечатлениях о бирже после четырехлетнего перерыва и о том, в каком направлении собирается развивать KASE, поделился опытом, как успевать работать в нескольких структурах одновременно и назвал пять необходимых качеств для руководителя.

Юрий ВАЛКОВ

– Азамат Мырзаданович, расскажите о своих первых впечатлениях после возвращения на KASE спустя четыре года. В каких направлениях биржа под руководством Вашего предшественника продвинулась наиболее интенсивно, а какие остались недоработанными?

– Первое впечатление – насколько вырос персонал биржи количественно. В полтора раза, с 90 до почти 140 человек. Как поместились в немаленький конференц-зал. А когда-то в близком прошлом все помещались за большим, но одним столом.

Второе – как много стало молодежи. Когда на общем собрании попросил поднять руки тех, кому нет тридцати, их подняла, наверное, половина работников. Или даже больше.

Третье – оказалось, что работать профессиональным независимым директором, к чему я уже успел привыкнуть, и работать на штатной должности – совсем разные вещи. Хотя по рабочему времени особо ничего не изменилось (на «свободе» работал как раньше, даже больше, то есть каждый день, обычно с восьми до восьми, зато с выходными и, главное, по собственным планам), но вылилось уже забытое. Что помимо своей собственной работы надо заниматься всякой текущей – распределять между замами и подразделениями входящую корреспонденцию, проверять и подписывать всякие письма, акты и отчеты, проводить быстрые обсуждения и принимать оперативные решения. А есть еще ежедневные вопросы бухгалтеров, кадровиков, юристов... И еще посетители, незнакомые со всеми просьбами-делами. Первым в первый же день «нарисовался» молодой человек с ксерокопированным письмом об оказании благотворительной помощи. В общем, полный набор всех бюрократических атрибутов действующей организации среднего размера, да еще находящейся в сфере особого регулирования, контроля и надзора.

Про ситуацию после Кадыржана Кабдошевича могу сказать, что он как опытный руководитель оставил за собой настроенную систему, в которой описано и формализовано большинство

бизнес-процессов. Плюс новые собственные помещения биржи, почти укомплектованный штат и новые подразделения. И еще много чего – и по-крупному, и по мелочи.

– Какие первоочередные задачи Вам предстоит решить в оперативном порядке в самое ближайшее время?

– Что надо бы совсем быстро сделать – восстановить единство коллектива. Ускоренный кадровый рост и рассредоточение биржи по нескольким этажам привели к тому, что работники плохо знают или вообще не знают своих коллег и чем они занимаются. Нужно будет добиться того, чтобы персонал биржи воспринимал себя и воспринимался со стороны как единая высокоорганизованная и высокопрофессиональная команда, следующая одним и тем же рабочим принципам и подходам на пути к единообразно осознаваемым целям. И чтобы каждый работник понимал, в чем заключается и как должна выполняться его работа для достижения этих целей.

Что еще надо сделать, не откладывая: максимально быстро и эффективно вписаться в систему государственных закупок, в которую биржа попала в июне этого года после того, как доля Нацбанка Казахстана в общем количестве ее акций превысила 50%.

– Каким у Вас ближайшие стратегические планы: с чего начнете свое второе президентство на KASE? Есть конкретные продуманные меры?

– Меры есть, я их излагал в своем предвыборном докладе перед Биржевым советом. Главная цель – перезапуск рынка в новых условиях, основные из которых – обший спад активности на финансовом рынке, сокращение числа профессиональных участников, консолидация пенсионных активов в одном фонде. Для этого надо разработать и реализовать новую стратегию функционирования и развития биржи. Ключевые моменты будущей стратегии понятны уже сейчас и обсуждались живую в разных кругах раньше – ориентация биржи на новых эмитентов (акций, прежде всего) и розничных инвесторов, оптимизация списка биржи под потребности таких эмитентов и инвесторов, общее повышение дружелюбности и удобства биржевого сервиса для его потребителей. Эти же моменты являются основными и в так называемой концепции бинарного фондового рынка, оглашенной в профессиональной среде примерно год назад. Под бинарным понимается рынок, на котором регулирование и правила дифференцируются в зависимости от типов инвесторов – особо регулируемых, например, Единого накопительного пенсионного фонда, и остальных.

В новой стратегии надо будет также ориентироваться на новый для Казахстана институт инвести-



Азамат Джолдасбеков: «Если у нас появится пятко эмитентов акций класса Коелл, это будет просто супер»

ционных банков, которые должны будут появиться в предсказуемом будущем.

Чудес не жду, обещать не буду и не хочу: перезапуск рынка, если он получится, займет по самым оптимистичным оценкам два-три года минимум. Но перезапустить надо. И много, упорно работать для этого тем более надо. Кроме того, есть планы по оптимизации и интенсификации организации труда на бирже, но это уже сторонним лицам не интересно.

– Объемы торгов на бирже ощутимо снизились в последнее время. Есть идеи, как развернуть эту тенденцию? Какими рычагами, кроме «Народного ИРО», можно стимулировать рост объема рынка акций?

– Казахстанскому фондовому рынку обязательно нужно и активное участие государства через эмиссионную активность контролируемых им компаний, и появление на рынке эмитентов из частного бизнеса, начиная с высшего уровня среднего предпринимательства. Если у нас появится пятко эмитентов акций класса

Kcell, это будет просто супер. Что делать для этого? Пока придется двигаться точечными мерами, индивидуальной работой с каждой потенциальной листинговой компанией из числа понятных и привлекательных для массовых инвесторов. Национальный рынок облигаций в 1998–2000 годах запускаясь именно так – на уровне межличностного общения, угрозами и разъяснениями, а уже потом этот рынок стал расти сам по себе, породив т.н. «казахстанский облигационный бум».

– Есть ли у Вас планы, как увеличить приток иностранных инвестиций на KASE? Судя по наличию различных инструментов мониторинга, казахстанский рынок акций интересен иностранцам...

– Вообще-то я сторонник подхода, что если на рынке имеются высокодоходные инструменты с внятно управляемыми рисками, иностранные инвесторы появятся и без принятия по отношению к ним специальных мер. Достаточно вспомнить старт российского рынка ценных бумаг, в инстру-

ментах которого инвестировались значительные суммы из-за рубежа, несмотря на всю корявость рыночной инфраструктуры и общую нецивилизованность бизнеса.

Если уж и делать что-то для иностранцев, то не специально для них, а для удобства всех участников рынка. В качестве же мер со стороны биржи, которые послужат, в том числе стимулом для появления иностранных инвесторов, можно рассматривать получение KASE полного членства в Международной федерации бирж (то есть обретение определенного знака качества), внедрение опций удаленного членства и так называемого прямого допуска инвесторов к торгам, запуск системы расчетов T+1 (в упрощенной версии T+1).

– Как, по-Вашему, можно привлечь новых эмитентов на биржу? Почему потенциальные эмитенты не спешат листинговать свои бумаги на KASE?

– Тут очевиден замкнутый круг: эмитенты идут за большими, дешевыми, длинными и легкими инвесторскими деньгами, инвесторы идут за привлекательными бумагами. Пока что и с тем, и с другим в стране не очень-то. Так и ждут эмитенты и инвесторы друг друга... Нужно этот круг разрывать – прежде всего, вышеупомянутым агрессивным индивидуализированным маркетингом. Со своей стороны, биржа должна выстроить понятные и удобные как эмитентам, так и инвесторам системы листинга, торговли и расчетов.

Почему компании не спешат листинговаться? Если говорить об акциях, всегда надо учитывать, что помимо и прежде интересов инвесторов, есть интересы эмитентов и их акционеров, которые могут совсем не испытывать комфорт от мысли о размытии долей, потере контроля, вмешательстве со стороны чужаков, раскрытии информации и многом прочем. Так что листинг должен давать такие преимущества, чтобы перевешивать все негативные мысли о нем.

В качестве аргумента в пользу листинга пора уже использовать и фактор времени: первое поколение казахстанских предпринимателей близко к пенсионному возрасту. В этой части листинг можно рассматривать не только как способ привлечения капитала, но и как способ формирования кредитной истории, репутации, личного делового имени, и – главное – как способ корректного выхода из бизнеса.

– После создания Единого НПФ, по-Вашему, как изменит-

ся казахстанский фондовый рынок? Останется ли рыночно ценообразование?

– Изменится, но не думаю, что очень существенно. Рыночного ценообразования на первичном рынке никогда особо не было, так как де-факто пенсионные фонды между собой за покупку тех или иных инструментов не конкурировали. На вторичном рынке пенсионные фонды тон не задавали, будучи инвесторами типа «купить и держать». Более того, пенсионные фонды, а точнее пенсионные активы от якобы «рыночного» ценообразования на рынке сильно пострадали, так как многие способы мошенничества с пенсионными деньгами и их возврата были построены именно на манипулировании ценами вторичного рынка.

А так, надо просто подождать, как на практике выстроится система управления пенсионными активами единого пенсионного фонда, и воспринимать эту систему как данность. В любом случае надо понимать, что в отношении пенсионных активов для государства приоритетом всегда будет безопасность инвестиций, а не их доходность.

– Хотелось бы коснуться более личных вопросов. Вы сейчас являетесь независимым директором в «Темирбанке» и «ЦД ЦБ». А теперь и возглавляете KASE. Может ли человек физически успевать работать на таких очень разных направлениях? Расскажите, как Вы организуете свою работу профессионального директора в нескольких компаниях: как все успевать, вовремя переключаться на требуемое направление работы и т.д.?

– Направление как раз-таки одно и то же – финансовые организации, корпоративное управление. Так что иногда даже легко за счет элементарного переноса опыта одной организации в другую. Пока был только членом советов директоров, действительно, было полечче – не отвлекался на текучку. Сам себе планы составил, сроки наметил и – вперед. Сейчас сложнее. Приходится выполнять работу в отношении остальных организаций, где я директорствую, или с раннего утра (а встаю я рано, часов в шесть или раньше) или вечером, по возвращении с работы. И еще есть, конечно, такой ресурс как выходные. Не хотелось бы его тратить, да, видимо, придется.

– Какие главные качества стоит воспитывать в себе ди-

ректором корпораций и какими ключевыми лидерскими навыками им нужно обладать, на Ваш взгляд?

– На эту тему я писал заметку «Лидерские качества vs байские замашки», которая напечатана в моей книге «Писательство по воскресеньям». Если кратко, то я выделяю для себя пять основных качеств, необходимых настоящему руководителю. Первое – нацеленность (видение). Лидеры знают путь, по которому они идут. А если на каком-то отрезке жизни не знают либо сомневаются, то обладают набором принципов и подходов, которых хватает для выбора направления. Второе – харизматичность. Лидеры «источают» притягивающую к ним уверенность, способны воодушевлять своих коллег и подчиненных на движение в выбранном направлении и вести их за собой. Третье – дисциплина. Лидер умеет планировать, ставить задачи и, что особенно важно, проверять их исполнение и вносить в планы необходимые коррективы. Четвертое – ответственность. Статус руководителя означает не большие привилегии по сравнению с положением других людей, а большую ответственность. Пятое – образованность. Лидеры потому и есть лидеры, что являются примерами во всем, начиная с трудовой дисциплины и внешнего облика.

– По Вашим наблюдениям, чем отличается топ-менеджмент казахстанского банка от НПФ, или биржи и депозитария? Каковы ключевые сходства и различия?

– Отличия, прежде всего, определяются общим характером бизнеса, сферами и целями деятельности.

Банк – сугубо коммерческая организация, нацеленная на получение прибыли. Банковский бизнес – скоростной, в очень конкурентной среде. Структуры банков заточены на операционное обслуживание, кредитование и минимизацию связанных с этим рисков.

Пенсионный фонд – тоже коммерческая организация, но с большим привкусом социальной ответственности. Пенсионный бизнес – по определению обстоятельный, очень детальный. Поэтому в пенсионных фондах очень велика роль бэк-офисов, учитывающих наши с вами накопления. Активные операции фондов малозаметны, в том числе и с учетом упомянутого подхода к инвестированию («купить и держать»). – «КЪ».

Биржа и Центральный депозитарий, будучи инфраструктурными сервисными организациями, сильно схожи между собой по всем параметрам, особенно техническим, только депозитарий как узкоспециализированный расчетный институт более компактен. И еще Центральный депозитарий является некоммерческой организацией по закону (биржа, кстати, до 2008 года тоже была некоммерческим акционерным обществом). Их бизнес – сверттехнологичный. Со стороны бизнес биржи и депозитария выглядит как набор множества компьютеров, вокруг которых работают люди двух специализаций: одни создают правила для этих компьютеров, а другие программируют эти

компьютеры, работают с ними и сопровождают их. Правда, чем дальше, тем больше биржа стала осуществлять множество производственных, но нужных рынку и регулятору функций.

В силу сходства бизнеса многие новации и подходы прямо копируются биржей и Центральным депозитарием друг у друга для экономии времени или разрабатываются совместно. Их конкуренты находятся за рубежом, поэтому в данных компаниях большое внимание обращается на соответствие различным стандартам и уставшимся международным практикам.

– Вернемся к экономике. Каково Ваше мнение о пенсионной реформе в Казахстане? Как ее реализовать с максимальной пользой для населения и минимальным ущербом для рынка?

– Мнение положительное. Хотя негатива было много, особенно в части «левого» инвестирования и перетаскивания накоплений между фондами, на котором успешно наживалось множество т.н. агентов (и, наверняка, не только они). Негатив капал долго и нудно, пока не привел к тому, что чаша терпения переполнилась. Как результат – консолидация пенсионных активов в одну структуру и устранение псевдоконкуренции, на которой вкладчики только терпели.

Цель функционирования накопительной пенсионной системы осталась та же – собрать и приумножить индивидуальные вклады, чтобы граждане страны получали достойные пенсии исходя из количества и качества их работы в трудоспособном возрасте.

Пока что самой трудной задачей является как раз таки приумножение. Как показал 15-летний опыт, задача эта системная и должна решаться всеми субъектами пенсионного рынка.

– Если говорить о банковском секторе: остается ли повестка вопросов о качестве активов. Нацбанк призывает БВУ активнее списывать безнадежные кредиты и высвобождать провизии без налогообложения (ради более интенсивного кредитования реального сектора), а банки жалуются на оценку списываемых активов, которые предлагается продать в фонд проблемных активов (высокий дисконт). Нацбанк, говорят, рассматривает возможность введения ограничения на долю NPL в портфелях банков... Где, по-Вашему, кроется наилучшее решение вопроса с качеством портфелей БВУ?

– Я не считаю себя великим экспертом по нынешнему состоянию банковского сектора, но полагаю, что с точки зрения рациональной точки зрения правильным и честным будет отрезать «мертвые куски» (то есть списать безвозвратные кредиты за баланс) и развернуть бизнес заново. При этом речь идет не о прощении кредитов, так как даже по списанным за баланс займам надо продолжать работы по взысканию или по продаже коллекторским агентствам, а об очистке банковских балансов.

– Спасибо за интервью!

ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ
ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

- ✓ ИНФОРМАЦИЯ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕМЬЕР-МИНИСТРА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
- ✓ НОВОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВА
- ✓ ОНЛАЙН-ТРАНСЛЯЦИЯ ЗАСЕДАНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА



www.primeminister.kz