

Стенограмма программы «Телеком жолы» от 20.10.21.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Добрый день, уважаемые зрители. Мы продолжаем наш проект «Телеком жолы» об истории развития отрасли телекоммуникаций. И сегодня у нас в гостях Канат Нуров – бывший топ-менеджер Казахтелеком, ныне – депутат Парламента. Здравствуйте, Канат Ильич. Рад видеть Вас у вас на родине в Алматы.

КАНАТ НУРОВ: Я тоже рад. Спасибо большое, что пригласили. Интересный проект.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, вы из Алматы?

КАНАТ НУРОВ: Да, из Алматы.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Расскажите про Алматы периода вашей юности и молодости.

КАНАТ НУРОВ: Ну, Алматы – это особый город, на самом деле. Как говорится, город контрастов. Действительно, столица, мегаполис, я считаю, мирового уровня. Это то место, которое можно предлагать нашим людям для жизни, соответственно это очень важный противовес для утечки мозгов. Потому что, если есть место, где хотят жить не только казахстанцы, но и американцы, англичане, немцы, допустим, то значит и люди будут хотеть в Казахстане учиться, работать для того, чтобы жить рано или поздно в Алматы. Я считаю, Алматы – это город прекрасный для жизни. Естественно, в нем были свои нюансы. К примеру, я жил в то время, когда Алматы была «Алма-Атой пацановской», делилась на районы. Я был с «Крепости», которая возле Парка Горького. Все, что возле Парка Горького – там разные районы – Малая Станица, Татарка, Компот, Верхний двор, Бахчасарай – это все как бы Крепость. И, соответственно, я испытал все прелести двойной жизни. С одной стороны – пионерия, Комсомол, коммунистическая идеология, а с другой стороны – реальная неформальная жизнь со всеми ее законами выживания. Я смотрю на сегодняшнюю политику международную – она очень напоминает то, как строятся отношения и контролируются территории в той «Алма-Ате пацановской».

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, вы очень интересную тему задели районов в Алматы. Районы – это была особая субкультура, ну, явление, в нашей истории. Это – наша история. Вот как это на формирование личности влияло – районы?

КАНАТ НУРОВ: Ну я считаю, очень большое, сильное влияние оказывала, потому что это было довольно сложная социальная структура. Район — это не просто территория, это контора. Т.е. группа людей, неформальная, которая контролировала определенную территорию. Она могла увеличивать ее, уменьшать. И на этой территории, все, кто живет – они, понятное дело, находились под их контролем, хотели оно того или не хотели. Соответственно, шла борьба за территорию, где-то что-то отжималось, где-то что-то прибавлялось. Но, как правило, границы более или менее были определены. Так что я считаю, очень сильное влияние, потому что сложная социальная структура, в этом нужно было разбираться, нужно было проявлять характер, потому что знания, чувства – это одно; а действия и статус, который ты обретаешь в результате этих действия – это всегда другое. Т.е. это имело хорошее воспитательное значение.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, вы поступили в КазГУ на исторический факультет. Знаете, у меня папа тоже историк, к.и.н. по истории КПСС, и он говорил, что история — это очень точная наука, где требуются всегда доказательства. Что вы можете сказать и почему вы стали историком?

КАНАТ НУРОВ: Во-первых, абсолютно прав ваш отец. Историческая наука – это действительно сложная, фундаментальная наука. Без истории не было бы любой иной социальной, гуманитарной науки. Потому что все пользуются фактами, а факты устанавливает историческая наука. Сейчас, когда люди спорят про то, что история — это не наука, что она легко меняется в угоду, кому-то или используется как хочется... Ну, извините, любая наука используется и в добро, и во зло. Тот же

Эйнштейн понятия не имел к чему может привести его теория относительности, формула энергии связи ядра и что она приведет к Хиросиме. Поэтому он чувствовал всегда за собой вину и писал письма по поводу антиядерного движения, потому что чувствовал свою ответственность за это. Но извините меня, есть же атомные станции, не только ядерные бомбы. Так и история. Она, естественно, используется и для хороших целей, и для плохих целей. И, естественно, сама историческая наука далека от масс людей. Массы людей они все разбираются в истории, как и в футболе все, и все обсуждают, читают что угодно. На самом деле, это большая наука с огромным количеством прикладных ответвлений – этнография, археология, медиэвистика, нумизматика, т.е. огромное количество прикладных дисциплин, источниковедение, естественно, в первую очередь, с историографией. Потому что людей нужно учить как устанавливать факты, что действительно было, чего не было. Если мы сегодня в настоящем не можем разобраться - что на самом деле было, не было, потому что люди творят мифы о себе или о других – то, что говорить про прошлое. Естественно, для этого существует отдельная методология. А то, что кто-то там пытается интерпретировать как хочет историю – это уже второй вопрос, это уже – как используется историческая наука.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, чем вы занимались после окончания?

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, я еще во время учебы своей, я вообще специализировался в области экономической и правовой истории Казахстана, т.е. у меня и диплом был на эту тему, и диссертация в отношении того, что каковой может быть экономическая и правовая модернизация традиционной структуры Казахстана. Я потратил на это не мало лет, изучал традиционную структуру Казахстана на основе исторических источников, историографических исследований. И в принципе я имел представление что такое экономика, что такое право, причем на исторической основе. И естественно, когда началась Перестройка, мне было очень интересно все, что связано с менеджментом, с управлением, я вместе с Асылбеком Базабраевичем Кожахметовым (еще в то время я был студентом) мы учредили Алматинскую Школу Менеджеров – первую бизнес-школу в Казахстане. Сейчас она преобразована в Almaty Management University. А мое подразделение связано с долгосрочной программой управленческого образования, не стандартного, которое не связано с МВА или с МРА. Поскольку у нас фундаментальное организационное образование, а МВА и все прочие – это набор дисциплин функциональных, они между собой не связаны теоретически, постольку я отделился и продолжал руководить Алматинской Школой Управления, в то время как Алматинская Школа Менеджмента преобразовалась в Almaty Management University. Т.е. уже тогда студентом я был учредителем, начальником отдела научных разработок в Алматинской Школе Менеджеров. Потому уже, после завершения университета, я работал и в Министерстве экономики в Фонде поддержки предпринимательства, и в Министерства сельского хозяйства в Ассоциации фермеров Казахстана и, наконец, попал я в Deloitte&Touche.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, прежде чем перейдем к Deloitte&Touche, можно немножко об этом периоде? Потому что Алматинская Школа Управления, Алматинская Школа Менеджмента – это фактически были основателями бизнес-образования в Казахстане.

КАНАТ НУРОВ: Ну, считаю, что да. Но сейчас правда Almaty Management University имеет намного большее значение в плане бизнеса, в плане рынка. Почему? Потому что они по стандартному пути пошли - по МВА, и получили лицензирование, обрели здание. В то время, как я занимался бизнесом – работал в Делойте, Казахтелекоме, Казкоме – и для меня это было больше хобби... меня больше интересовала научно-методологическая составляющая, т.е. собственное содержание казахстанского бизнес-образования. Т.е. если я больше работал на содержание, то Асылбек Базарбаевич профессионально работал над захватом рынка и построением бизнес образования по международным стандартам.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Правильно я понимаю, произошло разделение развития в науке и развития в бизнесе?

КАНАТ НУРОВ: Ну да, конечно. Т.е. бизнес образование как часть управленческого образования есть как бизнес и есть управление как наука. И естественно, они между собой связаны. Мы сейчас с Асылбеком Базарбаевичем тесно общаемся. И не только с Асылбеком Базарбаевичем. Это нормально. Но я скажу, это было очень давно. Сейчас у нас уже совершенно отдельные организации - Almaty Management University – это отдельно, а Алматинская Высшая Школа Управления, под брендом Aspandau Academy – это отдельно. У нас отдельная программа, называется Мастер Управления Организацией – МОА. Т.е. чисто управленческое организационное образование, а не только бизнес-образование. У нас есть Общая теория управления, которая цементирует все остальные управленческие предметы. Идея очень простая – организации существует во всех сферах общества и ты должен управлять организацией, а не просто какой-то отраслью бизнеса или бизнесом вообще.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Вот знаете чтобы блок образования закрыть, по поводу бизнес-образования мне один профессор с Берлинской школы управления сказал: бизнес-образование сейчас нужно только HR-департаментам, самим профессорам и топ-менеджерам для производственного туризма. На сколько он близок к истине?

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, основная проблема, которую пытается разрешить наука управления – она стара как мир. Еще Гарольд Кунц сказал в конце XX века, что в менеджменте возникло огромное количество теорий, что мы сейчас имеем дело с теоретическими джунглями в менеджменте, и я боюсь, что эту проблему уже никто никогда не разрешит. Поэтому Илон Маск и все остальные, включая Минцберга (один из профессоров бизнес-образования), считают, что управление это не наука. В том плане, что это не академическая дисциплина. Соответственно, трудно назвать это наукой, потому что это такое практическое образование. И в этом большая ошибка. Любая сфера деятельности имеет и уровень искусства (практики) и уровень науки (осмысление, прогнозирование, объяснение). Просто у науки управления почему были теоретические джунгли, потому что там не было введено понятий, терминологической унификации не было проведено. Т.е. соответственно, все эти теории между собой никак не были связаны. И чем занимается Aspandau Academy, т.е. Алматинская Высшая Школа Управления, это тем, что она вводит именно эти понятия, ввела категориально-понятийный аппарат, и теперь, по сути дела, когда есть Общая теория управления, по сути дела наука управления является академической дисциплиной, является наукой, естественно, она может быть применима на практике и доходить до уровня искусства. То, что какая-то сфера деятельности не имеет своей теории это говорит только о том, что она еще не достаточно развита как деятельность и не дошла до научного уровня осмысления.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Вот вы издали книгу Общая теория управления. Вот то, что вы сказали, основные постулаты в этой книге заложены. Чтобы закрыть тему менеджмента, я знаю одно определение менеджмента, которое дал Бил Гейтс – добиться цели посредством других. Вот оно цинично, но, по-моему, похоже на правду.

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, и да, и нет. Такой аспект в управлении безусловно присутствует, но он не является системным, критерий-образующим. Да, манипулирование, в данном случае речь идет о манипулировании, оно существует и от него никуда не деться. Но управление — это не есть только манипулирование. Там много чего еще есть. И вообще, собственно говоря, мы даем определение управлению, как внутрисистемному информационно-коммуникационному процессу организации, т.е. целенаправленному обеспечению согласования изменений внутри и во вне системы. И под этот критерий попадают все процессы организации не только в обществе человеческом, не только в разных отраслях бизнеса или политики, но даже в биологии, технике, везде. Это довольно

четкое определение. Т.е. по большому счету можно не только манипулировать, т.е. добиваться цели за счет других чужих людей, но и при помощи согласования. Т.е. в данном случае это другая концепция, другой подход. Но оба эти подхода – как манипуляция, так и согласование – они подпадают под определение процесса организации как целенаправленного обеспечения согласования изменений. И в этом отношении, все-таки согласование — это более общая категория, которая описывает и манипулирование в том числе. В этом отношении нельзя путать манипуляцию с манипулированием как таковым. Манипуляция – это прием, в том числе который может являться сознательным, ты берешь на себя ответственность за это, в том числе и перед тем человеком, по отношению к которому ты эту манипуляцию осуществляешь. А манипулирование все-таки это уже такой бессознательный процесс стремления к безусловному контролю на мир, что аморально, да и невозможно. Как только ты хочешь что-то контролировать, тебе придется взаимнообразно контролироваться в виде обратной связи (противодействия) с другой стороны. Так не бывает, чтобы ты безусловно все контролировал и при этом тебе за это ничего не было, никакой взаимной обратной связи. Так только дети представление такое имеют. К сожалению манипулирование связано именно с этим подсознательным стремлением к безусловному контролю и это, к сожалению, у многих из нас присутствует и это психологическая проблема, которую постоянно приходится решать в каждом случае каждому управленцу когда ты можешь скатиться к манипулированию, применяя какие-то приемы манипуляции, и это большая проблема, потому что в манипулировании главное не цель деятельности, не управление, главное – господство над людьми – чем больше людей в твоём подчинении, тем лучше для тебя. Для тебя это – самоцель.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Именно господство над людьми для своих скрытых целей.

КАНАТ НУРОВ: Цель одна – безусловной контроль над миром. Она очень простая. Не мудрствуя лукаво. Дети с этим родились, дети этого хотят. Но не все вырастают из этого. А если даже и вырастают, то манипулирование, как дьявол, всегда в тебе сидит, готовое вырваться наружу если ты не будешь его четко контролировать сознательно.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Спасибо. Плавно перейдем к Делойт энд Туш. Что это и как вы там оказались?

КАНАТ НУРОВ: Делойт энд Туш – это международная аудиторская компания. Она занимается не только аудитом, также и консалтингом, в том числе налоговым, оценка бизнеса, оценка активов. Есть не только консалтинг управленческий, есть аудиторский консалтинг, и финансовый. Это все разные виды. И естественно, главный вид бизнеса – это аудит. И весь мир, вы знаете, сейчас поделен на Большую четверку (в то время это была Большая шестерка). Делойт энд Туш это одна из самых дорогих, но качественных компаний в мире, т.е. она меньше всего задествована в скандалах типа Энрона, я думаю и PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young – все в чем-то как-то были замешаны, но Deloitte пока не был замечен, но зато он самый дорогой. И когда я еще работал в Алматинской Школе Управления директором, одновременно был в Министерстве экономики, потом и в МинСельХозе, меня пригласили в Делойт именно с точки зрения маркетинга Делойта в Казахстане, потому что Делойт открылся, как самая консервативная фирма в Большой Шестерке, самым последним в Казахстане, коммерческий офис. Естественно весь рынок, в основном это банки и национальные компании между остальными Big Six, а Делойту там ничего не оставалось. И моя задача, в то время моим руководителем был один из партнеров Делойт энд Туш - Бейбут Апенбетов, за что я ему очень благодарен, он привлек меня осуществить эту задачу. Т.е. проводить рекламу нельзя, Биг Сикс не проводит рекламу. Поэтому оставалось только средства пиар-политики, конкурентной борьбы и нужно было разработать какую-то политику, благодаря которой ты захватил бы свою часть рынка. Естественно мы это отработали. Сначала взяли Народный банк, потом Казком, а потом и всех остальных клиентов этих банков. Естественно, конкретно ориентируясь на личности, на связи и на их черты характера, как их можно

использовать, при помощи чего. Я помню, мы тогда разработали перевод статьи о конкуренции в Биг Сикс на русский язык, и естественно, ну в частности, я это лично делал, я довольно творчески переводил эту статью и в виде ДСП (для служебного пользования) распространял среди сотрудников «не для распространения». Но, понятно, что документ вышел за пределы Делойта и попал в другие организации, включая эти банки – Народный и Казком, к их руководству через людей, которым они доверяют и потихоньку всем было объяснено наше позиционирование, т.е. да, мы дорогие, но зато мы очень консервативны, мы не обманываем. Потому что, вы знаете, в то время все продавали под видом аудита финансовый обзор отчетности, но это не аудит. При финансовом обзоре не берется на себя ответственность аудиторская за достоверность отчетности, а все думали: а, аудиторы сделали тебе обзор финансовой отчетности – это твой аудит. Мы это все объясняли потом при личной встрече. Таким образом мы захватили свою часть рынка. Сейчас Делойт – один лидеров казахстанского рынка. Т.е. это была целая кампания. Я был отмечен, в том числе Бейбитом Апенбетовым и другими партнерами Делойта. И все было хорошо у меня. Я там планировал всю жизнь свою провести, потому что, если ты работаешь в Делойте, ты на всю жизнь обеспечен хорошей работой, за которую тебе еще и платят. Ты там изучаешь английский язык, бизнес-дисциплины.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: В Делойте есть партнерские программы, стать партнером, т.е. перспектива была?

КАНАТ НУРОВ: Да, конечно. Это обязательно. И я честно говоря, планировал уже так, когда меня друзья вдруг пригласили быть финансовым директором Алтебы. Алтеба в то время была городская сеть без междугородней и международной станции. Это была алматинская городская сеть.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Это был какой год, напомним?

КАНАТ НУРОВ: Это был 97-й год, январь. Естественно, я не хотел уходить, но тот же Бейбит Апенбетов сказал, и друзья мои, что это очень большая возможность, что Делойт – это конечно прекрасно, программа на всю жизнь, но, если такая возможность предоставляется, надо ей воспользоваться. Ну я и воспользовался. Конечно было не легко. Меня тут же уволили через некоторое время, но я не ушел из кабинета, я боролся. Меня уволили с должности финансового директора, но в то время управляющей компанией от Казахтелекома была Казкоммерц Секьюритис, и подписала что, что я финансовый управляющий, т.е. стою теперь не под генеральным директором, а над генеральным директором, как финансовый управляющий. Т.е. там была история очень простая – старое руководство вернулось по суду и сбросило новое руководство, и вместе с ним и меня тоже, как финансового директора нового. Но естественно, это не входило в мои планы, потому что я только что расстался с прекрасной жизнью в Делойте и теперь я попал в эти, как говорится, тиски. Мне приходилось бороться. Я даже из кабинета не ушел. Пришел уже с другим приказом от Казахтелекома, о том, что я финансовый управляющий. Понятное дело, что новый старый генеральный директор управлял приказами, а я, как финансовый директор, управлял меморандумами. И вот с тех пор и пошла эта история с меморандумами, когда в меморандуме я излагаю политику, которую жду, свой подход, отношение к делу, которые жду от всех остальных. И таким образом я управлял Алтебой поверх приказов генерального директора. Понятно, что он в таких условиях работать не мог. Он взял тоже больничный. Очень хороший человек, кстати, Сатеков Адебиет Тугельбаевич. Но так сложилось, что мы работали в противофазе и он ушел. В конце концов вернулось, не без моей помощи, конечно, новое руководство, которое было уволено старым руководством и все восстановилось на круги своя. Мы объединили ММТС (межгор и межнар телефонная станция) с Алтебой – это была моя идея, чтобы бесконечно не судиться кто прав, кто не прав по увольнениям руководства, мы просто взяли и объединили ММТС с ГТС и получился Алматытелеком. Алматытелеком с тех пор называется Алматытелекомом. И тем самым по сути мы преобразовали эту компанию. И там

было новое руководство, и по сути той компании по поводу которой судилось старое руководство (это было очень сильное лобби) больше не существовало юридически. И так проблема была решена. Потом меня увольняли уже с Алматытелекома, когда уже «мавр сделал свое дело, мавр должен уйти». Команда Буркитбаева решила, что я обрел слишком большую силу в Алматытелекоме, и пока я уехал в отпуск, они подписали приказ о моем увольнении, и всех моих людей уволили, вещи мои выкинули из кабинета и пришел в мой кабинет и сел самый страшный человек в Телекоме – Мукаханов, главный бухгалтер. У него еще была проблема с глазом и он на всех так строго смотрел одним глазом и жестко всех брил – и вот он сел в моем кабинете. Естественно, об этом обо всем мне уже сказали. Было очень обидно. Я тут же вернулся из отпуска тайно. Встретился с акционерами, с членами совета директоров, договорился о том, что я возвращаюсь, что все это (мое увольнение) несогласованные действия. Утром рано в 6 организовали штурм небольшой, все мои люди сели обратно на свои места. Я естественно выкинул все вещи Мукаханова из своего кабинета, сел туда и вызвал к себе нового генерального директора, который вместо того, с кем я пришел, был исполняющим обязанности - Абдикулов Таугазы Сатбаевич. Я был уверен, что сейчас он скажет что-нибудь против, начнется война и будет тяжелая заруба, но он поступил совершенно оригинально, креативно – он пришел: Канат Ильич, разговора нет, я вас очень уважаю, все вас очень уважают, если все что вы делаете законно, то проблемы нет, давайте работать. Это конечно меня сильно обезоружило. И я решил, ладно, будем работать и вместе договариваться. И договорились с Президентом компании, что я уйду с Алматытелекома, но буду не уволен, а переведен в центральный аппарат заместителем главного финансового директора. Был паритет такой - я никого не могу уволить и меня никто не может уволить, потому что я – член правления, хотя и зам. главного финансового директора. Т.е. члена правления можно уволить только по согласованию с советом директоров. Таким образом мне дали внутренний аудит. Я вообще просто за аудит отвечал. Ну понятное дело, я тут же разбил его на внешний и внутренний аудит. Сильно расширил полномочия внутреннего аудита. Придал огромное значение внешнему аудиту. Многие вещи выявлял, интересные и потихоньку изучил ситуацию в компании. Выявил, что есть огромный класс привилегированных акций, по которым давно не платились дивиденды, они стали обычными голосующими. Сигнализировал об этом, на основе чего потом была проведена операция по выкупу всех этих привилегированных акций с рынка и, понятно дело, я какую-то модель разработал как можно реформировать, преобразовать финансовое управление в Казахтелекоме. Вот, в целом модель. Но меня мало кто слышал. Ну приходилось заниматься конкретными проектами, в частности с Мангистау Мунай Газом – была такая компания телекоммуникационная, у нас были взаимоотношения, с Телстрой были взаимоотношения, которые я все разрешил. Заработал не мало денег Телекому. Но тем не менее меня держали поодаль, как человека другой команды и вообще непонятно чьей команды.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, а можно об этом подробнее. Потому что, как я понимаю, там была куча команд и интересов. Вы можете этот расклад дать?

КАНАТ НУРОВ: Это очень сложный расклад. На самом деле, было государство, Правительство – у него было свое видение, своя группа людей, которые все представляли интересы в совете директоров, в правлении; был также частный акционер – Казкоммерцбанк, который также представлял свои интересы и считал, что финансовый директор — это должность, которая находится в креатуре Казкоммерцбанка. Но помимо всего прочего, не забывайте, что менеджмент, это тоже отдельная группа. К примеру, Серик Минаварович Буркитбаев был такой яркой и сильной личностью, которая могла балансировать и между Правительством, как акционером, и между Казкомом, как частным акционером и создавать, по сути дела, собственную группу влияния. Я думаю очень многие в менеджменте Казахтелекома были, по сути дела в его группе, а не в группе Правительства или Казкома. А я был вообще человек, который из Делойта попал в Алтеба, оттуда в Алматытелеком, а с Алматытелекома в центральный аппарат и занимался внутренним аудитом, внешним аудитом и на меня никто не обращал внимания, по сути дела, я

был изолирован, типа такого. И все это длилось до тех пор, пока не пришел Бектасов Абен Агыбаевич.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Мы сейчас перейдем к этому периоду. Канат Ильич, вы тогда не были в топ-менеджменте, вы были тогда в Алматытелекоме, кстати, самым молодым финансовым директором (вам еще не было 30). Предыдущие спикеры упомянули, но не раскрыли тему прихода Казкоммерцбанка в Казахтелеком. Как это произошло? Мы помним историю, была Daewoo, как стратегический инвестор, а вы, как очевидец, но не как лицо, тогда принимавшее решения. Что можете сказать по этому поводу?

КАНАТ НУРОВ: Я тогда еще работал в Делойте, и на наших глазах Daewoo заходил в Казахтелеком как частный инвестор, и потом его выкупал уже Казком. Это был долгий процесс, долгие итерации, но начал он это делать через финансовое управление. Т.е. Казкоммерц Секьюритис - инвестиционное подразделение Казкоммерцбанка – стало управляющей компанией для Алтебы, от имени Казахтелекома. Т.е. Казахтелеком заключил с Казкоммерц Секьюритис договор о финансовом управлении в отношении Алтебы, потому что никто не мог справиться с Алтебой. Сатеков Адебиет Тугельбаевич, несмотря на то, что он организационно входил в систему Казахтелекома, у него было свое отдельное царство, его никто не трогал, он назначался непосредственно по согласованию с Елбасы, соответственно никто не мог на это не реагировать. Вот в таких условиях приходилось бороться и работать. Такая ситуация. И по мере того, как вся эта борьба происходила, и когда Казком почувствовал, что может взять под контроль, он выкупил этот пакет у Daewoo. Выкупил и, по сути дела, с тех пор был одним из акционеров частным (у него, по моему, было 40 или даже больше) процентов у Казкоммерцбанка. Естественно, имело большое последствие в целом для Казахтелекома как корпорации. Потому, что когда у тебя есть не единственный акционер, а как минимум двое больших акционеров, то естественно возникают все нормы корпоративного правления и управления - они тут же становятся важными для соблюдения и развития.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Как вы думаете, эта модель – Государство и частный акционер в лице банка – эта модель вообще устойчива, нормальна?

КАНАТ НУРОВ: Я считаю, что любая модель, где государство не единственный акционер, а их несколько – она всегда устойчива. В любом случае получается, что корпорация начинает жить своей отдельной жизнью, как отдельная организация с обособленным имуществом. И акционеры управляют корпорацией только через нормы корпоративного правления и управления. Это очень важный момент, потому что пока акционер единственный, то все это понятно – по сути дела один единственный акционер управляет другой организацией своими приказами, что ненормально вообще.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: А можете вспомнить ситуацию на рынке телекоммуникаций Алматы? Какую позицию занимал Казахтелеком?

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, это была очень проблемная позиция. Почему? Я вообще скажу, что идея истории телекоммуникации Казахстана... (а в частности мне кажется, больше всего заслуживает история Казахтелекома. Мне даже Абен Агыбаевич говорил: давай, ты напиши историю Казахтелекома. Я говорю: как я? Вы же должны написать. А он говорит: да нет, моя история – это история Нацбанка, я считаю, что это моя история; а твоя история – это история Казахтелекома. Потому что в то время все вольно или невольно отождествляли все финансовые успехи Казахтелекома с финансовым управлением.) Т.е. как бы я от этого не отбивался, но с легкой руки Абена Агыбаевича это своеобразное представление дела пошло. Я, естественно, чем больше это отрицал, тем больше люди так и считали. И действительно, было много каких преобразований сделано в области финансов. Но главное чудо было не в этом, а в том, что положение у

Казахтелекома было очень удручающее на рынке. Вы знаете, что Казахтелеком в свое время был естественной монополией, а все естественные монополии, вы знаете, до сих пор – это планово убыточные предприятия. Т.е. они планово убыточные. И когда этот планово убыточный Казахтелеком решили приватизировать и при этом либерализовать отрасль, то это конечно пахло очень дурно, потому что и так было планово убыточное, а тут сюда запускают в рамках либерализации отрасли сотовые компании, сторонних международных операторов, IP-операторов, тот же Скайп бесплатно разговаривал, потому что в то время уже был. А все эти операторы забирают что? Они забирают у Казахтелекома самое главное – междугороднюю и международную связь. А, извините меня, все расходы по местной связи нес на себе Казахтелеком. И все телекоммуникации общего доступа состоят именно из этих сетей доступа к местным связям, потому что не существует международного, междугороднего клиента. Все клиента локальны, они все местные. Просто они осуществляют звонки не только в местном доступе, но и на межгород, и на межнар. И, соответственно, те сливки, при помощи которых Казахтелеком компенсировал содержание сети к телекоммуникации общего доступа, забирали себе именно эти компании. Приходили, на готовое садились и забирали все себе. Это называется (еще в то время был такой термин) «воровство траффика», «увод траффика». Почему? Потому что, извините меня, ты все сливки забираешь, а Казахтелекому компенсировать содержание этой сети телекоммуникаций не собираешься, хотя все клиенты, которые по межгороду, по межнару разговаривают, они все - его клиенты. Естественно была большая проблема и все были уверены, что этот процесс технически нельзя контролировать. И это действительно так, потому что ты ставишь просто IP-аппаратуру на свой телефон, просто отдельный телефон городской, и у тебя вот она IP-станция и ты можешь забирать и межгор, и межнар по низкой цене, по сравнению с Телекомовской ценой и уводить этот траффик у Казахтелекома. Это называлось воровство траффика, мы даже не знали где это происходит, потому что голос уходил в виде цифры, в виде данных, а не в виде голосовой коммутации. Я давно уже не был, сорри, уже лет 13-14 в Казахтелекоме не работаю.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Ну пока все правильно.

КАНАТ НУРОВ: На сколько я понимаю эту проблему. И все думали, что Казахтелекому конец и поэтому все думали, Государство думало, что это – частный инвестор, что это его проблема, он этим занимался. И вот тут на этом фоне, когда запускаются сотовые, сторонние операторы, вообще в целом идет технологическая революция в телекоммуникациях, и вместе с ней связана автоматом либерализация отрасли (даже если вы не делаете либерализацию отрасли, она технически уже была бы произведена – понимаете, да, любой телефон это уже твой конкурент с IP-станцией). И вот в этих условиях Казахтелеком начинает... у него появились впервые 2 миллиона тенге прибыли в 2000-м году, когда я пришел финансовым директором (так совпало) и после этого у него в разы, на порядки стала увеличиваться чистая прибыль. В конце концов, к моему уходу в конце 2006-го года он давал четверть миллиарда долларов чистой прибыли. Это было сравнимо с РД Казмунайгазом, но при этом по оборотам она намного меньше – это же не нефть и газ. И естественно, это называется «экономическое чудо Казахтелекома в Казахстане», т.е. Казахтелеком за это короткое время - 6-7 лет, ну 10 - модернизировал полностью всю сеть, все цифровизовал без каких-либо государственных гарантий, без займов, т.е. все, что он делал и гасил, в том числе и немецкие кредиты большие – это все было связано с прошлыми погашениями. И я помню, все спорили со мной: зачем чистую прибыль вставлять в бюджетную политику, зачем вообще это нужно, это всегда плохо кончится для Казахтелекома. Я всегда объяснял, что с учетом налогов никаких проблем, налоговый учет совсем идет отдельно. С точки зрения источника финансирования модернизации это очень важно – есть прибыль, ты можешь модернизировать оборудование; если у тебя есть прибыль, ты можешь занимать деньги чтобы модернизировать опять это же самое оборудование и улучшать, тем самым, сеть. Ввели бонусную систему, чтобы каждый участвовал в чистой прибыли - начиная с генеральных директоров, заканчивая их сотрудниками. Все участвовали. Как все взорвалось в один момент. И в конце

концов все закончилось тем, что нас всех жестко разогнали за бонусную систему. И действительно оказались правы старые связисты – Светлов Валерий Ефимович и другие: нам еще боком выйдет вся эта кэш-машина с генерированием чистой прибыли из года в год (мы все время увеличивали и увеличивали этот поток). Но, слава богу, пришел Самрук Казына, нас всех выгнали, и Самрук Казына сказал: хватит чистую прибыль делать самоцелью; теперь надо разумно двигаться, осторожно, не расти так быстро. Вот так все и закончилось. И с тех пор во всей республике никто нигде среди нацкомпаний не выплачивает бонусы из чистой прибыли. Какие-то KPI, все что угодно, но только не из чистой прибыли. Что не разумно, потому что чистая прибыль – это источник финансирования этих бонусов, а без него зачем вообще какие-то KPI.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, правильно ли я понимаю, что после того как ввели основную мотивацию участия в чистой прибыли – это и взорвало компанию?

КАНАТ НУРОВ: Думаю, да. Но не только это. Это – последний этап. Мотивирование людей в оценке финансовых результатов это – последний этап. Первым этапом все-таки было введение единого языка для компании. Т.е. раньше все по-разному понимали финансовые термины. До сих пор у нас в республике (даже я сейчас вот с бюджетным законодательством столкнулся) вижу какая большая проблема – люди путают расходы и платежи. Не всякий платеж является расходом. К примеру, инвестиции – это платежи, которые не уменьшают активов, а увеличивают активы. По крайней мере, ты меняешь один вид актива – деньги, на другой вид актива – основные средства. Есть займы, финансовые инвестиции, которые по сути дела не являются экономической операцией, это финансовая операция чисто. Здесь опять же нет уменьшения актива, т.е. ты меняешь деньги на требования к другому человеку. А расходы это – по международным стандартам финансового учета – то, что уменьшает активы, что уменьшает твою текущую чистую прибыль. И вот мы все эти термины внедрили. К примеру, четко распределили какие платежи являются расходами, какие не являются. К примеру, покупка СВУСов – сигнально-вызовных устройств связи – это что? Это расход или это инвестиция? Это уменьшает чистую прибыль или не уменьшает. В этом надо определиться, потому что мы все по-разному понимаем – администраторы, хозяйственники по одному, технари – по-другому, финансисты – по третьему. И наконец договорились, что мы берем международные стандарты финансовой отчетности как единый язык для финансового управления компанией. И все стали изучать все эти международные стандарты финансовой отчетности, применять их, и помню даже Лезговко Александр Владимирович, в свое время, когда был техническим директором, жаловался, что «все мы стали финансистами, что ли? Зачем нам все это знать, чтобы спорить с финансовым блоком?» На что я говорил: ребята, вы же все в центральном аппарате работаете, или в своих центральных, вы что тряпками оборудование протираете? Вы что молотками стучите по каким-то рельсам? Нет, конечно. Вы просто планируете деятельность, и вы не можете ее планировать без количественного ее учета (сколько вам нужно чего, каких деталей, каких материалов). Естественно, вы должны знать сколько это стоит. И тогда только мы сможем нормально управлять. И естественно тогда это был очень тяжелый процесс. Я помню даже технари пошли жаловаться. Я помню в то время пришел Маляренко Андрей Григорьевич как первый вице-президент, и они пошли к нему жаловаться: смотрите какой нонсенс делает финансовый директор Телекома. У нас, говорят, план закупок с минусом идет. Не бывает же. Как можно закупки делать? Я помню меня вызвали в совет директоров, Управление - все такие недовольные сидят, и я объясняю: очень просто, говорю, ничего не могу поделать, все правильно – у вас минус, потому что у вас большие запасы. По финансовым стандартам ты должен начальные запасы отнимать от бюджета закупок, потому что запасы существуют не просто так – ты поменял деньги на запасы, чтобы запасы использовать, и когда ты их используешь, возникают расходы. Но если их не используешь, тогда ты должен отнять их от бюджета закупок в самом начале, потому что по идее ты должен их использовать. И понятное дело, здесь спорить не с чем. И они говорят: ну поймите, Канат Ильич – технари говорят – у нас запасы по одной номенклатуре, а нам нужно по другой

номенклатуре покупать все это. Я говорю: ну, когда вы мне напишите, что вам нужно по номенклатуре, тогда по номенклатуре я буду отнимать; но вы же мне по сумме заявляете, что вам нужно, я по сумме у вас и отнимаю. Все очень понятно и точно. И были такие конфликты. Но, слава богу, Казахтелеком оказался очень талантливой, очень умной организацией и очень быстро многие перестроились, и мы внедрили международный стандарт финансовой отчетности как единый язык. И потом уже внедрили правила бюджетирования. У нас был не один бюджет, как во всех организациях, а все разные - есть операционный бюджет для экономики, есть инвестиционный бюджет для капиталовложений, есть кассовый бюджет для займов, для учета инвестиций; бюджет закупок отдельно, бюджет баланса. Эти все 5 балансов были представляли единый master budget. И это все у нас было. И сейчас весь Самрук Казына у нас это перенял и работает так. Но раньше это было новостью. И вот, с начала – единый язык; потом – единые правила использования этого языка, при помощи бюджетирования; и только потом это – мотивирование. Когда мы стали оценку проводить по результатам деятельности руководства и сотрудников компании, вот тогда-то мы и смогли мотивировать, потому что, если тебя не оценивают по чистой прибыли, по результату конечному, тогда что мотивировать? Неизвестно что мотивировать. Тогда все и запустилось. Т.е. это – последний самый элемент.

Здесь все не просто. Здесь очень все не просто. Когда я говорю введение единого языка – это не просто ты дал всем букварь, читайте. Это ты должен был провести огромные изменения в Казахтелекоме. Вы знаете, к тому моменту была такая мода, до сих пор она у нас в стране есть, централизации полной, всего. Я говорил: надо оценивать всех по чистой прибыли; почему вы так не делаете? А мне Кушнир отвечал: Канат Ильич, вы просто не в курсе. Вы что разве не знаете, у нас все доходы централизованы, а все расходы децентрализованы. И это невозможно, это будет несправедливо оценка по чистой прибыли. Получается доходов у них нет у филиала, а расходы есть. Я говорю: ну это же неправильно. Ну тогда сделайте так: вы можете контроль над финансами в центре оставить, но вы обязаны соблюдать принцип начисления, что все расходы и доходы помечают в том месте, в котором понесены и в том периоде, в котором понесены и только тогда мы сможем нормально управлять компанией. Основной спор – это была борьба не просто людей, это была борьба концепций, столкновение политик, потому что Буркитбаев, Кушнир и иже с ними все были за централизацию, и они не хотели проводить такого управленческого учета по доходам и расходам по местам их возникновения; в то время как я требовал, чтобы они в принципе были все не только в управленческом, но и в финансовом учете на местах - пускай это все там генерируется в филиале, посылается сюда в Казахтелеком, но пусть будет всем известно, что это их доходы и расходы. И вот тогда-то стало возможным. Если б не первый элемент внедрения учета и языка учетного как единого стандарта коммуникации, тогда и не был бы возможен и третий этап мотивации по результатам, потому что результат был бы неизвестен. Потому что принцип начисления существует для того, чтобы наиболее полным образом отражать экономическую картину финансовой отчетности общества. А у нас финансовая отчетность не отражалась наиболее полным образом. Это была огромная работа. Я благодарен всем бухгалтерам, экономистам, финансистам, которые это все сделали. И особенно благодарен Абену Агыбаевичу Бектасову, который понял эту модель и сказал. Естественно он просто словам не верит, он перепроверяет. Он позвал с Нацбанка [коллегу] которой он доверял (они вместе работали), и спросил: вот предлагает Канат Ильич такую модель, как вы смотрите? Она говорит: да, это рабочая модель, это правильная модель, к сожалению, это так. И все. Он утвердил это все и с тех пор эта модель была реализована. Я думаю, она дала большие результаты, по крайней мере после того первого года – 2001-го, когда было бюджетирование с учетом минуса запасов. Тогда-то все началось. Запасы стали распределяться, все стали отказываться от не своих запасов, и наоборот – не принимать заказы, которые ты не заказывал. Простая проблема – люди покупают в центре все, что хотят без потребности на местах; а, извините меня, кто заказывал, только тот и имеет использовать это. А ты покупаешь, но ты не имеешь сам право использовать. Но когда нет

связи между заказчиком и закупщиком, тогда возникает проблема – закупщик закупает все, что хочет, а потом пытается всучить это всем по местам. Помните, там Булат Ерланович Ерекеев – сейчас он главный технический директор – говорил: зачем вы мне валенки присылаете в Костанай, что у них в Костанае валенок нет, и зачем вообще мне валенки в Костанае? У меня и так их, своих валенок, полно. И таких историй полно, я думаю не только в Казахтелекоме. Т.е. я к тому, что процесс был очень сложный, деталей очень много. Но главное это, что должен быть единый язык в виде бухгалтерии, и бухгалтерия должна четко соответствовать стандартам в учете; потом будет бюджетирование, основанное на бюджетных стандартах, чтобы бюджеты и финансовые отчеты были одними и теми же, одним и тем же документом, просто бюджет – это проект, а отчет – это факт. А у нас это как, в том числе и в государстве в целом, бюджетная отчетность – это отдельная отчетность, а финансовая отчетность – это отдельная. Ну что за глупости! Финансовая отчетность – это и есть бюджетная отчетность, только по факту, не в проекте. И схлопывание этих двух вещей – единый язык и приведение бюджетов в соответствие с международными стандартами – привело к возможности оценки результатов деятельности по финансовым показателям и мотивации людей, мотивированию по финансовым показателям. Т.е. это все было очень сложно, было тяжело, но, слава богу, Казахтелеком справился. Я не знаю, в любой другой компании наверно так не получилось бы, но Казахтелеком оказался очень умной компанией, и, я считаю, у него возникла особая корпоративная культура. Я до сих пор вспоминаю то великое время. У любого спросите, в то время и продавцы, и технари, и администраторы – все делали это великое дело, не только финансисты, потому что финансисты просто отвечали за координацию этого процесса, а все остальное делали непосредственно люди – технари, администраторы, хозяйственники. Это они все делали. Потому что это они составляли бюджеты, они совершенствовали этот бюджетный процесс как важнейший инструмент управления. В частности, я помню бюджет капитальных вложений, который мы разработали. Мы разработали при помощи Сыргыбаева Азамата Маратовича, который помогал тоже, и других технарей, которые тоже помогали, потому что они понимали этот процесс. А я просто предлагал им международные стандарты как мы можем использовать для форматирования бюджетных капиталовложений. Сорри, что я отвлек.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, можно я поделюсь. Меня триггерит то, что вы говорите, скажу честно. То, что вы фактически повысили финансовую грамотность в Казахтелекоме – к чему это привело? Это привело к тому, что у всех появилось чувство собственника своего бюджета – это же самое главное. Эта же сейчас, в принципе, концепция в мире – чувство собственника, бюджетной ответственности. Вы задели тему рабочего капитала – запасы и все остальное, и вы знаете (я уж по своему примеру говорю), что самый лучший KPI – мы его называем free cash flow, т.е. это прибыль минус CAPEX, капвложения и к этому бюджетировается. Это дает и управляемость всем потоком, можно и сократить CAPEX даже для нас и всего остального и это реально двигает. Канат Ильич, момент один хотел отметить. Вот эта знаменитая история с бонусами и [как] на совещании у главы государства руководитель компании был снят за повышенный бонус. Насколько ходит история, вы – единственный из топ-менеджеров, который эти бонусы не вернул и в принципе со справедливой формулировкой – я их заработал, программа была согласована с советом директоров. Так ли это и что вы можете про ту ситуацию сейчас сказать?

КАНАТ НУРОВ: К сожалению, вы правы. Именно так все и было. Действительно скандал был большой, хотя я считаю из ничего. Я считаю, он обусловлен больше политическими причинами, с необходимостью смены руководства Казахтелекома, а не с истинными причинами. Потому что само по себе обвинение в том, что бонусы слишком большие – это не выдерживает никакой критики, нет такого закона что нельзя бонусами владеть большими. Если заранее определен процент от чистой прибыли, то, извините меня, что чистая прибыль стала такая большая, от

этого же не только тому, кто бонусы получает хорошо, это и налогам хорошо – государству, и акционерам хорошо – повышается капитализация компании, это всем хорошо. Почему виноватым сделали только бедных менеджеров, которые должны вернуть этот бонус?

Там проблема конечно была. Какого характера? Дело в том, что, когда мне и всем, кто со мной пришел, подписывали эти бонусы, тогда компания была убыточная. Т.е. тогда никто не предполагал, что будет какая-то чистая прибыль, да еще и в условиях либерализации. И понятно, что все думали, что это мелочи, ну и подписали эти несчастные полпроцента, процент. И получается, что все, что потом компания наращивала резкими гигантскими темпами – это уже был всегда прирост чистой прибыли. Но те, кто приходил уже потом, через некоторое время, в начале 2000-х, в середине 2000-х годов, приходили на уже существующий объем генерирования чистой прибыли. Т.е. получается, с ними надо было заключить контракты не от чистой прибыли, а от прироста чистой прибыли. Вот здесь была проблема. Я писал об этом. Я писал в Самрук Казына, в Правительство, что надо бы это дело изменить. И все говорили: и что ты хочешь, чтобы у тебя был один контракт, а у других, которые выше тебя по статусу, был другой контракт, к примеру, у президента компании? Естественно, я затыкался. Как говорится, своя рубашка ближе к телу. Но говорю: извините, когда я подписывал, тогда не было прибыли, а теперь прибыль есть, уже известно заранее. Для меня это все – прирост. Поэтому я не вернул. Если бы я считал, что я чего-то не заслужил, я бы, наверно, вернул. Но я считал, что я все заслужил и поэтому я не вернул, потому что у меня все было от прироста чистой прибыли, потому что она была чистая прибыль, и она одновременно была и приростом чистой прибыли. Надо было просто отменить контракты. Не все отменять, систему, а просто надо было изменить эти контракты с теми, кто приходил уже позже - от прироста чистой прибыли. Тогда все было бы правильно. Но так не сделали и разрушили саму систему. Я считаю, она была правильной. Во-первых, основная проблема того времени – руководство само себе выписывало бонусы. Казахтелеком так не делал. Ему выписывали бонусы по решению вышестоящего органа – это раз. Второе – Казахтелеком выписал себе бонусы, по нашей системе, по финансовой отчетности. В то время, как все остальные компании делали по налоговой отчетности, а налоговая отчетность она многие расходы не принимает на вычеты. Поэтому там прибыль изначально завышена. Это вообще нонсенс: какое имел право менеджмент себе выплачивать по налоговой отчетности. Но это они такое приняли решение, потому что прибыль маленькая, ну в налоговой отчетности хоть какая-то она большая. Но такая логика здесь не применима, хотя я ее понимаю. Поэтому нельзя по налоговой отчетности. Мы по финансовой отчетности это делали. Третье – мы это делали по аудированной отчетности, а не просто сами составили отчетность и потом выплачивали. Мы аудировали эту отчетность. Т.е. вот эти важнейшие элементы, связанные с тем, что была финансовая отчетность, а не налоговая; вышестоящий орган, а не мы сами – это была важная система, потому что все было очень прозрачно. И сейчас просто так взять, и отменить ее, и отменить вообще получение бонусов от чистой прибыли – это была, я считаю, большая ошибка. Ну вот что помню, то и сказал.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: У нас во многих компаниях есть просто вилка – кэп – максимально выделенна. Ну я так понимаю, и акционеры и совет директоров как-то так регулируют.

КАНАТ НУРОВ: Вот здесь важный момент какой? Если процент, т.е. относительный показатель заранее определен, то все правильно. Извините меня, получается, от твоего результата зависит твой бонус. А когда вы в абсолютных выражениях как-то выражаете, это чуть по другому выглядит, понимаете. И все-таки я считаю, что относительный показатель уравнивает всех. Когда сделка совершается, а сделка по бонусу у акционеров с менеджментом – это тоже сделка, никто не знает как все выстрелит. Это как с курсом, ты не угадаешь. Т.е. мы берем на себя риск «изменения курса» в ту или иную сторону. Нам же не приходит в голову, что если в одном случае она изменилась, то мы должны и в другом случае изменить. Понятное дело, что кто-то взял на себя риск. Я считаю, что это было правильно, то, что заранее определенный процент был известен, а не

так что, как по-понятиям много или мало, это же не хорошо. Я помню Кушнир говорил: да если бы я знал, что кто-то хочет получить... Я не понимаю этого. Я считаю, это не правовое мышление. Т.е. люди должны заранее в определенных условиях действовать, а не вот так по факту потом предъявлять что справедливо или что не справедливо.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, я помню, когда вы еще работали в Алматытелекоме, как вас называли сотрудники. Вас называли сотрудники нестандартный менеджер. Вы были с каким-то своим стилем управления, стилем коммуникации. Вот ваша мема, которую вы вспомнили... Там ходила история, что на день рождение весь коллектив назвали какое-то заведение, всех пригласили. Была такая история?

КАНАТ НУРОВ: Такое тоже было.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Вот что это? Потому что вы реально, вот вы говорите Алтеба, Казахтелеком 90-х, я думаю и 00-х, это же, как сказали наши предыдущие гости, связисты – это отдельная каста или нация или еще что-то. Как вы немного отличались от других со своим стилем?

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, я отличался тем, что я был финансист, как мне казалось, до мозга кости, но связисты меня поглатили – это раз. Потому что они были очень интеллектуальны, очень развиты и духовно. Но я скажу, когда меня называют нестандартно мыслящим менеджером, я скажу так - мне это удивительно, потому что я человек стандартов, я уважаю стандарты, я люблю стандарты. В Казахтелекоме я сделал простые тупые стандартные вещи. Просто компания большая внедрение стандартных вещей дало такой важный эффект. Ну и телекоммуникации, понятное дело, росли. К примеру Казахтелеком потерял 60% рынка из за либерализации отрасли (сейчас он только чуть больше 40%), но при этом он стал прибыльным. Потому что не смотря на уменьшение доли в целом информационное общество развивалось в Казахстане, как и везде, и трафик рос вверх, т.е. да, доля уменьшилась, но сам спрос увеличивался с каждым разом. Когда мне сейчас говорят: ой, Ильич, не приписывай себе успехи, это просто рынок такой был. Друзья мои, во-первых, я не приписываю, во-вторых, как бы рынок сильно не рос, он не мог расти такими бешеными темпами, как рос сам Казахтелеком. Потому что, при всем том, что экономика Казахстана росла до 6% в год, но извините меня, Казахтелеком дал тысячные проценты, он на порядки увеличил, а не в разы. Я считаю, это большая разница. Я считаю менеджмент Казахтелекома, не только финансовый, но и весь приложил к этому огромное усилие.

Что касается моего стиля управления, он очень простой, на самом деле, там ничего нет необычного, по крайней мере для информационного общества это довольно обычный стиль управления – это стиль открытости. Я считаю, когда ты открыт, это же не просто так, у тебя идет обмен информацией более качественный. А когда идет обмен информацией более качественный, у тебя информация накапливается и решения, которые ты принимаешь более качественные, с учетом всей массы обратной связи. Соответственно и эти решения дают более высокие результаты, более интересные результаты. Естественно, у открытости есть свои границы. К примеру, для меня это – готовность человека, контрагента к этой открытости с твоей стороны и тайны других людей. К примеру, я про себя ничего не скрываю. Но когда речь идет о других людях, то там есть граница, потому что другие люди, возможно, не готовы к такой же открытости, как и я, и это разумно. И в данном вопросе, я считаю, это было всегда моя сознательная философия, т.е. я и в Алматинской Школе Управления всегда этому учил, т.е. в век информационного общества мы должны быть открытыми чтобы информация свободно обменивалась и накапливалась. И, естественно, тебе нужно мыслить системно иначе информация тебя разорвет по разным сторонам. Ты должен уметь правильно ее накапливать, различать ее уровни: общий от всеобщего, особенный от единичного. Нет смысла накапливать информацию единичного характера, это сделает за тебя компьютер. Важно уметь мыслить категориями системными и тогда все будет правильно. На самом деле, я считаю, что любовь, а я

думаю именно любовь всегда царствовала в Казахтелекоме, она сделала большое дело, помимо всех этих технических, финансовых, административных примочек. Я думаю, люди все очень сильно любили друг друга, т.е. у всех были какие-то отношения с друг другом в плане корпоративного духа. Посмотрите новогодние корпоративы, которые были в Казахтелекоме в то время, это же были целые события. Т.е. я считаю, что люди были открыты, начиная с Абена Агыбаевича и заканчивая монтером. Это возникла какая-то новая корпоративная культура. Я думаю, это была не только моя черта. Наверно в целом в Казахтелекоме это творилось. Никто не знает точно. Это как в футболе, знаете, играет 11 человек, такое большое поле, ты вроде свою работу делаешь, но почему-то вы проигрываете, вам гол забивают – от тебя мало что зависит. Вот я себя больше чувствую так. Да, каждый делал свое дело, я делал свое дело как мог честно, не спали в свое время, ругались, но тем не менее в конечном итоге все друг друга любили и как все получилось – это никому неизвестно. Случилось вот так и Казахтелеком стал действительно большой компанией. Что интересно, за счет того что мы вылезли, сейчас все равно, как и предсказывалось, все идет вниз, сейчас телефоны стандартные обычные, все равно все идет вниз, сейчас все за счет данных, за счет интернета. Будущее, которое предрекали, оно все равно наступает. Если Казахтелеком сейчас все-таки не использует ту базу, которую накопил, не перестроиться, не трансформируется, то возможно, что действительно рано или поздно он будет испытывать проблемы. Как в то время думали, что он умрет, а он не умер.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, хочу все-таки еще про корпоративный дух Казахтелекома [спросить]. В нулевых, я тоже работал в Казахтелекоме, была корпоративная игра – футбол, вы помните. И там, как вы говорите, играли все, от топ-менеджмента до монтеров, до водителей. Что вы можете сказать о роли неформального общения в нацкомпании?

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, наверное, неформальное общение это и есть фактическое общение. То есть формальное общение, формальные коммуникации, существуют только для того, чтобы хоть как-то сформировать, оградить и направить это неформальное общение. Но по большому счету любое общение неформальное. Есть только формальная коммуникация и неформальное общение. На самом деле эти две ипостаси трудно разорвать. К примеру, футбол тот же самый. Марат Мухтарович Абдильдабеков (главный директор по айти, тоже сыграл немалую роль в становлении Казахтелекома, определяющую) он на самом деле благодаря футболу очень сильно всех нас сближал, поднимал дух, я считаю и до сих пор всё это продолжается. Не знаю, насколько сейчас там всё искренне и основано на любви, но раньше действительно все с таким воодушевлением играли в футбол, и даже те, кто плохо играл, приходили и играли, развивались, становились командой. Я считаю, что так все было - то есть корпоративный дух был высокий, неформальное общение было довольно интересным.

Я кстати даже меморандум написал по поводу того, что вы знаете же, есть такая большая проблема, не только у нас в Казахстане, но и во всем мире – домогательство, сексуального характера имею ввиду, когда люди используют свое служебное положение, к склонению недобровольного контакта своих сослуживцев. Или наоборот, сослуживцы, в целях продвижения служебного докучают, допустим. Это всё то, что я конечно не приемлю, и всегда выступаю против этого. У меня были случаи, когда я даже ставил вопрос, либо я ухожу из компании, либо человек уходит, который позволил себе такое. Я понимаю, служебные романы — это не проблема, это добровольный контакт, без этого невозможно, люди женятся в конце концов; даже если не женятся, все равно это всё добровольный контакт, это любовь, здесь ничего не поделаешь, и она даже может способствовать развитию и на пользу компании идти. К примеру, когда говорят родственников нельзя брать, друзей нельзя брать. Ребята, извините меня, когда родственники и друзья мешают компании, это конечно нельзя, это плохо. Это называется коррупция, как угодно, кумовство, nepотизм. Но, когда человек - твой друг, и чувствует еще больше ответственности, потому что он твой друг - это хорошо для компании. Если родственник чувствует еще большую ответственность,

потому что будут говорить «[он -] твой родственник», показывать пальцем - это хорошо для компании. То есть на самом деле, все зависит от неформальных отношений, которые сложились в этой среде. Я считаю, что в Казахтелекоме была очень мощная именно корпоративная культура именно в части своего неформального аспекта. То есть у нас неформальный аспект был, играл очень важный рычаг внутреннего контроля, то есть прозрачности, потому что люди знали какие объявлены ценности, что правильно и неправильно, что прозрачно, что непрозрачно, все пытались договариваться, все пытались соблюдать какие-то стандарты. Естественно никто ангелом не был, да и никто не ждал этого друг от друга, но все считали важным, чтобы дело делалось. Если дело сделано, и сделано правильно с выгодой для компании, всё остальное – был такой принцип «не вижу зла, не слышу зла». Это [значило] - мы никто не ангелы, давайте не будем гоняться за ведьмами и на это тратить свою жизнь. Если нет каких-то явных доказательств, копать особо и не надо, давайте работать. Есть бюджетные технические, административные показатели - как они достигаются, исполняются ли они. Если есть какие-то служебные романы, это прекрасно, но, если есть домогательства, это жестко пресекалось, по крайней мере при мне в Казахтелекоме это жестко пресекалось, потому что это было не по понятиям. Я считаю, что неформальная культура играла очень важную роль в плане корпоративного управления, в плане системы внутреннего контроля Казахтелекома, потому что все знали, что действительно правильно, а что неправильно. Говорят, что эта культура куда-то уже исчезла, но я в это не верю; все равно верю в Казахтелеком, в то, что он будет всегда счастлив.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Вы знаете, очень сильное слово сказали любовь. Для меня есть 6 главных мотиваторов - деньги, власть, признание, интерес, страх и любовь. Любовь – это редко вообще встречается в компаниях. Но если вы констатируете, что любовь - это был главный корпоративный принцип в Казахтелекоме, наверное, это была счастливая команда.

КАНАТ НУРОВ: Причем это была неформальная вещь. Никто не объявлял любовь в качестве корпоративной ценности, то есть возникла неформальная вещь. Вы знаете, же, любовь имеет всеобщую природу: если ты любишь кого-то одного, тут по сути ты даже его одного не любишь, ты любишь себя, по большому счету, а не его одного, ты его присвоил. По-хорошему, любовь имеет всеобщую природу, и я считаю, что люди любили компанию, люди любили Казахтелеком, люди любили этот бренд. Не знаю, как сейчас, но раньше это было круто, то есть люди готовы были работать в Казахтелекоме, только потому что была особая атмосфера. Я сам удивляюсь тому, что [хоть и] многие люди ушли оттуда, но до сих пор связаны благодаря этим отношениям.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Знаете, у нас был гость Абен Агыбаевич Бектасов. Я спросил его, какое [важное] достижение в Казахтелекоме. Он сказал: что люди гордились тем, что работают в Казахтелекоме.

КАНАТ НУРОВ: Вот, именно об этом я и говорю! Абен Агыбаевич конечно же сыграл очень важную роль во всем этом. Его главная задача была политическое обеспечение деятельности компании, и он с ней справлялся великолепно. И я считаю эта открытость, культурность, цивилизованность вся шла от него. К примеру, у нас был (работал вроде в департаменте проектного финансирования) кыргыз Сарыбай. И понятное дело, я даю указания Даниялу Мухамедкалиеву, директору департамента; он дает задания Сарыбаю; и он бежит - ему срочно надо послать факс. Некогда. Забегает в приемную (а он же - кыргыз, не знает, что в приемную президента), и говорит секретарю: пошлите срочно факс. Она говорит: не буду посылать. Начинается шум-гам. Выглядывает Абен Агыбаевич с кабинета и говорит: что случилось? Что за шум? А Сарыбай говорит: вот она не хочет факс посылать, Канат Ильич попросил факс срочно послать, а она не дает. Он спрашивает: ты кто такой? А он говорит: я Сарыбай, а ты кто такой? Абен Агыбаевич говорит: а я Бектасов Абен - президент этой компании; пошлите факс. То есть он просто попросил, чтобы отправили факс и все [конфликт был ичерпан]. И это многое говорит, о том, как управлялась компания. На самом деле всё зависит от политики, и только потом уже от экономики, от финансов, от техники, от IT, от

администрирования. Я считаю, у нас была великолепная команда на самом деле. Черьязданов Салават Калымгазинович за административные вопросы отвечал, Бишигаев Аскар Дарушевич отвечал за коммерческие продажи; Лезговко, Сыргабаев, Ерекешев в свое время технические директора Казахтелекома; ну понятное дело, Нуров и Нуркатов это финансовый блог; Абдильдабеков Марат Мухтарович до сих пор остается главным директором по айти Казахтелекома. Я считаю очень много, наверное, держится на нем. Как сейчас - не знаю точно, но раньше, я считаю, многое держалось на айти, потому что в наш век интеграции телекоммуникации и информационной технологии айти становится очень важной сферой. Это не просто сервис уже, это уже по сути дела для телекоммуникационной компании это мощный драйвер развития компании. И кстати, третий раз, когда меня увольняли, мне просто действительно уже повезло. Когда пришел Рахат Мухтарович Алиев в Минтранском, его люди пришли туда, и мне сказал Абен: на этот раз, Канат Ильич, тебе точно придется уйти, уже никто не спасет тебя, никакая борьба, ничего. Я говорю: ладно, без проблем, я свое уже отжил, проблем нет, я уйду. А потом на следующий день посылают Алиева Рахата Мухтаровича, царство ему небесное, послом в Австрию, и я снова остался на месте финансового директора. Мне Абен Агыбаевич говорит: ну что, не знаю как, но тебе снова повезло остаться в компании. Это была нелегкая миссия, нелегкая задача быть финансовым директором Казахтелекома в течение многих лет (6 полных лет я был чисто финансовым директором всей компании). Это было нелегко, и постоянная угроза того, что из-за внутрикорпоративной и межкорпоративной борьбы тебя уволят, но я не жалею об этом времени. Я думаю это было самое счастливое время.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Но вы ее покинули в седьмом году, да?

КАНАТ НУРОВ: По сути дела, да, в конце 2006 года я ее покинул. Я понимал, что мне надо уйти, уже пришло новое руководство - Жумагалиев Аскар Куанышевич, и в целом новая политика Самрук Казыны уже больше имела контроль над Казахтелекомом, чем Правительство. То есть вся моя система, которую я строил в отношении мотивации, была, понятно, порушена. Слава богу осталась система учета бюджетирования (не знаю, как сейчас). Но тем не менее, я понимал, что какие бы правильные вещи я не говорил, в моих устах это будет уже минус для этих вещей. То есть поэтому нужен был новый человек, который бы эти самые вещи говорил. И они бы проходили, потому что политической проблемы уже не было. Я уже был человек старого руководства, старой когорты. Они все уже ушли, и я должен был уходить. И я поэтому договорился с акционерами, с советом директоров, и мне удалось поставить человека, моего по сути дела заместителя, главного казначея, Нуркатова Арнура Арыстановича. То есть я к тому, что оказывается ты можешь не иметь никакого политического веса, полномочий, юридических или финансовых возможностей, но если тебя уважают, если тебя любят за твои результаты, или боятся, что ты поднимешь скандал... Не знаю [как, но] мне удалось договориться, что если я уйду, то будет человек, которого я рекомендую. И мне удалось Арнура Арыстановича Нуркатова оставить после себя. Это была хоть какая-то преемственность финансовой политики. И он даже больше чем я потом просидел в Казахтелекоме на этой должности, и я считаю, что продолжил ту политику, которая была в свое время в Казахтелекоме сформирована. Это не моя, и не Телекомовская политика; это обычная политика международных стандартов в учете, бюджетировании и мотивации.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, после Казахтелекома вы много лет возглавляли Научно-образовательный фонд Аспандау. Что это и какая миссия этого фонда?

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, после Казахтелекома да, я ушел на 1 год в Казкоммерцбанк управляющим директором, но отношения там с руководством у меня не сложились. Я был не согласен с той политикой, которую проводит банк. Написал меморандум и ушел. Понятное дело, что это испортило отношения с руководством Казкома, и я потом судился по гражданским делам с Казкомом. Выиграл во всех местных судах, но проиграл в Верховном. Два раза я с ними судился, и не раз в Верховном суде все обламывали. То есть все-таки Казком имел огромное доминирующее

влияние в то время в Республике. Но политика, которую он проводил, оказалась неверной. В конечном итоге, сейчас Казкома нет. А я был, получается, прав. Я был «Кассандрой» для Нины Ароновны Жусуповой и в итоге предрек проблему. Ну это не я один, наверное, все знают эту проблему.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: А что за проблема?

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, деньги на Западе занимались и закачивались в недвижимость, в землю, потому что других не было объектов финансирования, кредитования. Хотя по идее все это конечно же АФН и Нацбанк допустили. По идее должна была быть четкая политика отраслевого финансирования, кредитования всех этих реперных точек и соотношений, чтобы экономика в целом развивалась, а не раздувался пузырь на рынке недвижимости. В принципе когда глобальный кризис ударил, я думаю, Казахстан пострадал раньше других, потому что в 2007 году еще началась проблема. И когда финансирование закончилось, прекратилось, то вся эта проблема с перекредитованностью недвижимости и земельных угодий вылезла наружу и все банки встали.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Я слышал такую историю, [но] кроме Народного банка. Потому что тогда Григорий Марченко сказал: учитывайте токийский кризис.

КАНАТ НУРОВ: Здесь он конечно красавчик, как говорится. Народный банк конечно же системообразующий банк. Но, если сравнить его с Каспи, который набрал всю розницу, [то станет ясно, что] у таких гигантов есть свои проблемы, свои преимущества конечно. Но тем не менее в то время действительно Народный банк проводил более консервативную политику. А когда я спрашивал в Казкоме, зачем мы так быстро растем, мне говорили: а есть другие предложения? А что действительно скажешь! Других предложений нет. Чтобы выжить приходилось. Вы помните, БТА, Казком, они друг с другом конкурировали, наращивали активы – это был очень агрессивный рост, конечно, и он повлек за собой по сути дела исчезновение этих банков... Ну в той или иной мере - БТА конечно больше, чем Казком, тем не менее, ни того, ни другого сейчас уже нет.

Почему вообще я решил пойти в Аспандау, организовать такой фонд общественный, школу - академию управления, потому что я понял, мой опыт в Казахтелекоме, в Казкоме показал, каким бы ты не был лично продвинутым, какой бы не была продвинутой твоя команда или компания, она все равно упрется в системное ограничение системы более высшего порядка, n+1 порядка. Например, государство, народ, его менталитет – это все есть системные ограничения. Ты не можешь прыгнуть выше этого, выше этой головы. Если вы помните, все же поддержали тогда Елбасы в разгоне Казахтелекома по поводу бонусов. А на самом деле это же почему так получилось, почему все поддержали, даже оппозиция? Потому что, на самом деле, мы все не рыночники по-прежнему. Это только наносные у нас, а в реальности мы по-прежнему мыслим всеми теми совковыми, постсовковыми понятиями. Мы считаем, что получать бонусы много - это плохо. Ну почему, собственно говоря? Делиться надо, правильно?! Ну а что же, мы разве не делились? Мы делились. Но это уже не важно, понимаете. Я к тому, что по большому счету мы остались там, в совковом, постсовковом менталитете, по-прежнему считаем деньги в чужих карманах, что не нормально я считаю. К примеру, я в Казахтелекоме внедрил тайну контрактных условий – что никто не должен знать трудовых условий другого человека. У меня не было иллюзий, что люди не будут знать - естественно, люди все равно будут копать. Но это был правильный сигнал. Т.е. ты не можешь использовать знания условий другого человека в переговорах по своим условиям. Если ты доволен своим рыночным положением, у тебя нет альтернатив на рынке, ты здесь согласен работать, то какая разница сколько другой получает. К сожалению, народ такой. И я считал, что очень важно изменить ценности в обществе. И для этого, по сути дела, мы в Научно-образовательном фонде Аспандау разработали со своими единомышленниками Политику образования информационного общества – то есть какие ценности должны быть в информационном обществе, как к ним прийти, через какие элементы в образовании. Постановили, что действительно в век информационного

общества, нет смысла людей пичкать информацией. Парадокс такой - надо учить мыслить, а не информацию пичкать. Для этого нужно у них категориально-понятийный аппарат развивать. Соответственно не нужно все факты засовывать, засуньте только фундаментальные факты, неизменные. Т.е. люди должны изучать теорию и методологию, потому что в принципе теоретически весь мир описан, любое научное открытие основывается на том, что ты находишь хотя бы один факт, который не вписывается в существующие теории. Не путайте теории с гипотезами! Теория – это отработанные вещи, ими все описано в этом мире. Хотя бы просто один факт, выпадающий из теории, найди - и ты уже сделал научное открытие. С этой точки зрения, образование становится резко уменьшающимся в объеме, то есть не так много будет фундаментальных предметов. А гоняться за ростом информации растущей по экспоненте бесполезно. Сейчас по экспоненте за полтора года уже глобально удваивается объем даже научной информации в мире! Чего говорить, если раньше это касалось десятков тысячелетий, тысячелетий, сотен лет, десятков лет, то сейчас - полтора года - и ты удваиваешь объем. Невозможно за этим угнаться. Это проблема не только меньшего объема, это проблема реального объема, потому что нереально угнаться, да и не нужно - всё уже есть в сети, зачем тебе огромное количество фактов знать. Знание некоторых принципов освобождает тебя от знания огромного количества фактов. Соответственно нужно людей учить именно оперативному компоненту познания, а не информативному. Это первый момент.

Второй момент - у тебя должна быть объективная система ценностей. Это очень важный момент, потому что сейчас кругом, после того как коммунизм с атеизмом почил в бозе, то сейчас все духовное пространство человека, то есть его мышление на всеобщем уровне - как устроен мир, какая должна быть нравственность – это все заполнили религиозные и псевдорелигиозные учения, с которыми очень трудно конкурировать. Атеизм мог, как всеобщее нравственное учение. Но сейчас атеизма нет. И его проблема была в том, что он был бездуховен - считалось что единство мира не живое, оно материальное. Но к сожалению, материальный мир разделен, материально мы все разделены, мы только духовно едины. Я считаю, что очень важно возродить объективную систему ценностей, то есть какую-то философскую систему, где все ценности всеобщего характера были бы диалектически и логически субординированы, то есть, чтобы с ними невозможно было спорить. К примеру, [понятия] «бог» или «материя» вы же можете заменить более высокой категорией - «всеединство мира». То есть, по большому счету, Аллах, Будда, Кришна - это же все об одном, о всеединстве мира. Если будет такая духовная всеобщая ценность как единство мира (а бытие реальное - оно едино, непрерывно, вне пространства и времени) - это очень важная вещь. Начиная со всеединства мира и заканчивая самореализацией личности (его эго, с его стремлением к самоутверждению) это все - всеобщие ценности, которые между собой как-то логически субординированно связаны. Я считаю, что в информационном обществе, если у тебя есть объективная система ценностей, то ты очень сильный человек, потому что ты можешь принимать решения в ситуации неопределенности быстроменяющейся, потому что у тебя есть ценности, ты знаешь, что они всеобщие, и ты знаешь, что они живые, они логичны, они диалектичны, с ними невозможно спорить. И когда ты не знаешь, как поступить, лучше поступить правильно с точки зрения этих ценностей. И в этом отношении я считаю, что объективная система ценностей очень важный элемент в образовании новой личности, личности информационного общества, открытой к накоплению информации, потому что это всё очень важно. Об этом можно много и долго говорить, я не хочу просто отвлекать.

Помимо оперативного компонента познания и объективной системы ценностей, которая помогает найти хоть какую-то опору в жизни. Потому что если мы сейчас будем считать, что ценность — это субъективная вещь, то мы тогда не сможем ни о чем никогда ни с кем договориться. Получается, что не существует ничего неизменного в жизни, а это не так. Всеобщие ценности неизменны, только всеобщие ценности могут быть объективными, а твои субъективные ценности – они могут совершенно отличаться от реальности, и тогда, если они только внутри тебя, если это твои

убеждения, ты просто сумасшедший человек может быть. Если у тебя какие-то убеждения есть, твои личные, и ты никуда от них не денешься, ты просто можешь быть сумасшедшим. Все-таки истинные ценности они объективны, они существуют реально, ты можешь на них опираться, они в твоей душе; ты их выбираешь как объекты и делаешь частью своего субъективного мира, то есть ты интериоризируешь в свой внутренний мир эти внешние ценности. В конце концов, кто сказал, что во внешнем мире нет людей? Они такие же живые, как и ты; у них такие же ценности, как и у тебя. На той стороне что-то есть. Вот почему второй элемент объективной системы ценностей очень важный элемент в образовании информационного общества.

Третий элемент — это общегражданская национальная идея. Вы знаете проблему, она очень простая. Есть национальности - они всегда этничны, и есть нации — это всегда гражданские сообщества. К примеру, ООН состоит из наций-государств. Она не состоит из этнических национальностей, она состоит из наций-государств, то есть тех национальностей, которые обрели собственную государственность. На самом деле любые государства, даже имперские, и даже эмигрантские, как США, они все равно имеют этническое ядро, они все равно являются в корне своем национальными государствами. К примеру, англосаксонское ядро есть у США; у Российской империи есть все равно русский народ как титульная национальность; в британской нации есть англичане. То есть хотим мы этого или не хотим, все равно любая империя является национальным государством в своей основе. Но к сожалению, есть такие народы, причем большие народы, которые не имеют своей государственности. И национальности не имеют границ. И вот у нас основная проблема в том, что у нас люди часто путают этническую национальность и гражданскую нацию, а это очень важная вещь, потому что идет дискуссия как называть всех граждан Казахстана — казахами или казахстанцами. Я был бы очень рад, чтобы все называли себя казахами. Я даже не против этого, я только за. Но я не хочу, чтобы это было насильно, потому что логически гражданин Казахстана это - казахстанец, а казах — он может и не быть гражданином Казахстана. Он может быть китайским казахом, или российским казахом, или узбекским, неважно, но это не член территориального гражданского сообщества, поэтому логически правильно говорить казахстанец. И в этом отношении я не хочу, чтобы в Казахстане была только одна титульная национальность — казахи; пускай будет много национальностей, но пусть они просто знают, что казахи — это титульная национальность. Если на бытовом уровне Геннадий Головкин называет себя казахом, это прекрасно. Если на бытовом уровне в других странах его называют казахом — это прекрасно. Но логически, с точки зрения объективной системы ценностей, понятие казахстанец по объему явление шире, чем понятие казах. И в этом отношении в Казахстане есть не только казахи, но есть и узбеки, русские, немцы, и пусть они сами себя называют казахами, ну а мы все граждане Казахстана. И в этом отношении конфликт очень простой — любая национальность является национальностью потому что она имеет свою культуру, а любая культура она входит в конфликт культур, потому что культура всегда стремится доминировать и распространиться, хотим мы этого или не хотим. Естественно в этой стране доминирует культура титульной национальности — казахов, но это совсем не обязательно, что мы должны уничтожить культуры других национальностей здесь. Я вообще считаю, почему национализм — это плохо, потому что теперь это работает против нас. Мы уже имеем собственное государство, теперь понятие национализма будет только возбуждать других людей иметь свои собственные государства внутри нашего унитарного государства. Я считаю, не легче ли быть едиными, признав различия в друг друге, потому что только разное стремится к единству, а однородное отталкивается. Если мы будем признавать разность друг друга и уважать его, мы будем стремиться к этому единству, которое и так уже есть. Сегодня казахстанские русские сильно отличаются от российских русских. И так с любыми национальностями, потому что казахи все равно, как титульная национальность, в своей культуре тесно срастаются с этническими особенностями других национальностей, и те же корейцы, русские все равно уже становятся более казахобразными, казахстанцами, чем на своих исторических роинах. И проблема была в простом - в возрождении культуры титульной национальности - как

вернуть язык. Не секрет, что сегодня казахский язык хоть и является государственным, но пока уступает русскому в межэтническом общении, потому что не проведена терминологическая унификация, стандартизация. Для индустриального общества очень важно, чтобы любое слово многозначное (в естественном языке всегда так) имело свое специфическое значение унифицированное. У нас этого не сделано и пока казахский язык уступает. Нам нужно возродить казахский язык - это все верно; но очень важно понимать, что казахская культура титульная, ее надо возрождать, но при этом совсем не обязательно, чтобы это противоречило общечеловеческим и общегражданским ценностям. Я считаю это прекрасно - возрождение культуры титульной национальности, она того заслуживает, и она очень прекрасна. Я считаю, что мы все сильно теряем, когда ограничиваем влияние казахского языка в нашем обществе на научном, административном, правовом, медицинском поле - мы все проигрываем. Но тем не менее, надо найти такую этническую особенность всеобщего характера, которая бы не противоречила общегражданским и общечеловеческим ценностям. Такая ценность есть. Я считаю, что казахи это - личностная открытость, это их традиционная степная черта. Казахи лично открытый народ, то есть каждый из казахов, как бы он не был и в горе, и в радости, хочет поделиться этим с обществом. Это новая культура. Если западная культура свободы она закрытая (privacy - закрытость, closed relations - близкое отношение), то у казахов все намного сложнее. Это - новые стандарты для информационного общества. Казахи на самом деле не закрыты в своей свободе, они открыты, они свободны «для», а не «от». Я считаю это очень важная черта казахской культуры, личностная открытость - она может быть общегражданской - под ней подписаны все национальности Казахстана; и общечеловеческой - это соответствует требованиям информационного общества. То есть третья идея, общегражданская национальная идея, с одной стороны возрождает культуру титульной национальности и развивает ее, а с другой стороны, она согласовывается с общегражданскими и общечеловеческими ценностями. Вот третий элемент.

И последний элемент это - свободное правосознание. Я считаю, у нас большая проблема в Казахстане со свободным правосознанием. Наше правосознание не свободно. То есть у нас законодательство считается источником права единственным, что неправильно. Право - оно выше, чем законодательство; и законодательство всего лишь на всего один из источников права. И в этом отношении, очень важно развивать личность со свободным правосознанием; с пониманием того, что в основе права лежит свобода личности; что любые ограничения и запреты, это все для того, чтобы эту свободу личности реализовать. Там будет много проблем. К примеру, сейчас идет вакцинация - кто нарушает больше права человека: антиваксеры или ваксеры, образно говоря? Я считаю, что антиваксеры. Не хочешь вакцинироваться - сиди дома, изолируйся; а хочешь общаться со всеми - уважай права человека, других людей, свобода одного заканчивается там, где начинается свобода другого. Я считаю, что свободное правосознание - это очень сложная важная вещь, потому что она Востоке она очень тяжело внедряется, но мы слава богу Великая степь - мы не совсем восточные люди и совсем даже не азиатские люди. Когда казашки называют себя восточными женщинами - это лукавство. Роль женщины всегда была высока в казахском обществе, поэтому мужья все время подшучивают над ними, потому что женщины играют огромную роль, все время вмешиваются, влезают. Они могли даже заменять их в управлении, на войне. Я считаю, что мы совсем не восточные и не азиатские люди. И у нас свободное правосознание вполне применимо. И, если мы будем это реализовывать, это очень важно, потому что личность, как бы она не руководствовалась всеобщими объективными ценностями, общегражданской национальной идеей, не мыслила бы оперативно, информационно, все равно, если она не будет самореализовываться, самоутверждаться, она не сможет защищать эти объективные ценности всеобщие, пока она лично не будет в этом заинтересована, пока не будет лично отстаивать свои права. В этом я считаю свободное правосознание очень важный элемент информационного общества. Вот в чем суть Политики образования информационного общества, вот для чего был сформирован и до сих пор существует Научно-образовательный фонд Аспандау. Я просто сейчас

ушел от исполнительной должности, я остался только в Попечительском совете. Меня заменили другие люди. Я считаю, что идея информационного общества в Казахстане растет, реализовывается, сейчас ей заражается и наш Парламент, и я надеюсь, что все будет хорошо.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, вы такие аспекты задели очень глубокие - и образование, и ценностное поле, и осознанность - это тоже важно, потому что я, как сертифицированный коуч [могу сказать, что] если в мире будет процентов пять осознанных людей, никогда не будет войн. Вот Аспандау и ваш депутатский мандат, это логический переход в Парламент?

КАНАТ НУРОВ: Я сейчас представляю Мажилис Парламента, а не Аспандау, но какая-то логика моего перехода в Парламент из Аспандау конечно же есть. Меня же назначили членом Национального Совета общественного доверия, выбрали, потому что я был президентом Научно-образовательного фонда Аспандау. И когда я был Членом Национального Совета общественного доверия, я зашел к Президенту (он принимал каждого члена Национального Совета общественного доверия) и изложил ему идеи нашего Манифеста, идеи преобразования ценностей в нашем обществе, их развитие. И я думаю, что именно благодаря этому я оказался в Парламенте на сегодняшний день, и я рад тому, что сегодня я могу влиять, непосредственно реализовывать свои идеи в текстах нашего законодательства.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, я, наверное, внесу деготь в эту бочку меда. Просто у нас есть стереотипы по Парламенту и по депутатскому корпусу. Ну, во-первых, депутаты не принимают решения (я не говорю сейчас как оппозиционер, ну я не имею опыта, никогда не сталкивался); что эти люди - успешные или неуспешные чиновники, которые сидят в Парламенте, фактически единогласно голосуют за какие-то решения. Но есть еще и другая страшная сторона вопроса, что есть даже коммерческая цена депутатских запросов в рамках чьих-то там интересов.

КАНАТ НУРОВ: Не только запросов, но и самого места депутатского, наверно?

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Что вы можете по этому поводу сказать и как ваша, как говорили Алматытелекоме, ваша нестандартность в этой экосистеме интегрируется, уживается, или вы всегда были в борьбе?

КАНАТ НУРОВ: Вы знаете, я уже писал как-то об этом в социальных сетях, что для меня большой новостью было то, что Парламент в жизни нашей страны играет намного больше значения, чем мы себе представляем. Со стороны кажется он играет довольно представительскую функцию, бутафорную функцию, как бы придаток Правительства. На самом деле это не так. То ли это из-за того, что сейчас произошли большие события - вы знаете, что Елбасы ушел с должности Президента и стал членом партии. Он всегда был членом партии, но я к тому, что он освободил государственную должность и занял партийную должность, стал лидером Партии Нур Отан. То есть сейчас партия у нас, как в любом гражданском обществе, выше чем государство. Соответственно это сильно повлияло на статус Парламента. Второй момент: на 70% депутатского корпуса произошло обновление. Я считаю, что эти люди жаждут быстрых побед, жаждут славы, и, я думаю, что они сами ищут депутатских запросов от людей. Люди, конечно же уже по синдрому выученной беспомощности ничего не хотят говорить, а на самом деле сейчас - самый шанс что-то изменить. То есть я к тому, что я удивился тому, что корпоративная культура в Парламенте Мажилиса есть, и если ты делаешь какую-то поправку, считаешь ее важной, то ее просто так не отклоняют - тебя убеждают, просят снять ее самому. Если ты упираешься, и она не проходит, ее отклоняют, к примеру, она все равно висит как отклоненная, это всем видно. Этого никто не хочет: ни Правительство, ни руководство Мажилиса, ни Министерство. Это на самом деле не хорошо и поэтому влияние каждого депутата на самом деле велико. Если ты какие-то бесспорные вещи говоришь правильные, они пройдут. И в этом отношении, я считаю, влияние депутата и его возможности на законодательство высоки. Я согласен, что не всем все это интересно, не все компетентны. Но поверьте мне, есть компетентные, заинтересованные люди, и они между собой

могут там договариваться - какие поправки друг друга поддержат, какие поправки не поддержат - это все связанные вещи. Видели же фильм «Карточный домик»? Это конечно не США - Казахстан, и события, которые там показаны не совсем в такой мере проявлены, но поверьте, совсем ничуть не хуже. Я считаю, что это хорошо. Те манипуляции, которые возникают внутри Парламента, между Правительством и Парламентом - на самом деле это говорит о том, что с Парламентом уже согласовываются. Не было бы необходимости в этих всех манипуляциях, если Парламент не наполнял бы содержанием ту форму, которую ему придали. Да, сначала была чистая форма, но сейчас она наполняется содержанием. Я считаю, сегодня Парламент начинает реально исполнять не только свою законодательную функцию, но и свою представительную функцию. Я считаю еще, что влиять на законодательство можно. Сейчас Парламент реально начинает править, хотя Правительство управляет по-прежнему, это нормально. У нас президентская республика, Правительство должно управлять, но Парламент должен править, и он правит, по крайней мере начинает уже так делать. Я считаю, то что там всегда единогласно голосуют, на самом деле, это просто регламент Парламента такой. Ты в рабочих группах можешь все что угодно говорить, обсуждать, и с тобой будут считаться. Но если вы не пришли к согласию, тогда ты должен вытащить это уже на пленарное заседание, и там ты можешь потребовать, чтобы голосовали по каждому пункту отдельно. И там тебя все победят, твой пункт все равно отклонят. Но зато весь Парламент будет каждый раз голосовать по каждому пункту. Это так долго и мучительно. Всегда голосуют за весь документ в целом. Именно потому что это уже не этично по регламенту, поэтому все происходит единогласно. То есть на самом деле у тебя был голос, ты его не реализовал, даже не попытался, а потом на пленарку ты вытаскиваешь - это не совсем хорошо. То есть на самом деле все намного сложнее, там свои процедуры. К примеру, я был не согласен с одним законопроектом по расширению полномочий Совета директоров. Это большая проблема в нашей Республике сейчас, я с ней борюсь. Но сейчас не об этом. Мне нужно было дать заключение на то, чтобы одобрить рассмотрение законопроектов в Парламенте, мне поручил мой председатель Комитета финансового бюджета. Я решил его отклонить, потому что я не согласен с этим законопроектом. Со мной разговаривает Аппарат, со мной разговаривает Председатель комитета, говорит: почему, как, вы не можете отклонить законопроект, есть только одна причина отклонения – если вы не согласны с самой концепцией законопроекта, потом же будем обсуждать. Я говорю, что я с самой концепцией законопроекта не согласен. Меня вызывают, шум-гам, начинают обсуждение, объясняют, что, если сейчас мы этот законопроект зарубим экономического комитета, завтра они зарубят наш проект, и это будет такой бардак, ведь по большому счету мы можем обсудить все в рабочих группах. И в конечном итоге он меня убедил, в конце концов он подписывается же, а не я. Он как Председатель комитета подписывается, я говорю, разговоров нет, ваша же подпись будет, я не возражаю, а мне говорит: нет, ты на обороте подпиши, как член нашего комитета, и я тоже уже подпишу. То есть там все со всем связано, там тоже все прозрачно, все взаимоувязано и взаимоуравновешанно. Конечно же, хочется больше свободы. К примеру, в нашей фракции очень много людей. Есть президиум фракции, который определяет, кому дать запрос, кому не дать запрос. Но в этом есть свой смысл. Если мы правящая партия, мы не имеем права на ошибочные запросы, на ошибочные решения, так что не все так плохо.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, мой крайний вопрос, я его задаю всем гостям, тем более вы говорили об информационном обществе. Что вы думаете о программе Цифровой Казахстан?

КАНАТ НУРОВ: Я отношусь к ней положительно, есть конечно много проблем, которые еще предстоит решить в плане цифровизации, но поверьте мне, вот неплохо все управляется у нас в Казахстане, у нас пиар плохой возможно, у Правительства в частности, и у государства возможно, в целом страновой пиар, но в целом неплохо все управляется. Если возьмете Россию... Я вот недавно разговаривал с одним россиянином, он говорит: у вас на порядок лучше цифровизация в Казахстане, чем в России. Seriously, посмотрите, на наших глазах же все меняется. Даже по нотариальным конторам недавно все как изменилось, вы можете в любом месте заключить любую

делку в отношении любого объекта в любой области страны, и все это будет в электронной форме. Ну реально, многое же изменяется в лучшую сторону. Административные сейчас суды введены, Коллегия новая в Верховном суде по административным делам введена. Это говорит, что сегодня любой гражданин может судиться с государством, и по процедурам, и в Коллегии, которые защищают именно эту позицию. Раньше не судились с государством, потому что было бесполезно, а сейчас есть целые процедуры, кодексы и институты, которые помогают тебе судиться с государством. Усиленно же все меняется. Примерно то же самое с Цифровым Казахстаном. На наших глазах очень многое что меняется. Я считаю, что Мусин Багдат, наверное, за последнее время, это один из лучших министров цифровизации, информационного развития нашего общества, по крайней мере в технологическом смысле слова. А он еще и в идеологическом наш человек, человек информационного общества, он может все это реализовывать и реализовывает. Зачем мы клюем наших министров, лишний раз кошмарим. Каждый депутат ввел в свой долг закошмарить кого-то, я считаю это неправильно, это не этично. Министр делает свое дело, если есть проблемы, вопросы, задай вопрос, получи информацию, обратную связь, обсуди, постарайся принять какое-то совместное решение вместе с Правительством, и, только потом, если не получается (как к примеру, у меня сейчас с Министерством Юстиции не получается по изменению закона об акционерных обществах по уменьшению роли Совета директоров договориться), тогда только потом ты можешь двигаться, законопроект свой реализовывать или кошмарить кого-то. Я считаю это неправильная цель. И в этом отношении цифровизация у нас осуществляется неплохо. Есть проблемы. Помните полетело в пандемию и электронное правительство, 42500 люди не могли получить, и образование дистанционное - тоже там все полетело. Но согласитесь, что это довольно критические события глобального характера. Мы как могли делали, но не успели. 22 июня совершилось, Сталин как бы не готовился к войне, он все равно не успел, Гитлер нанес превентивный удар. Так, к примеру, и пандемия снесла все наши барьеры в области информатизации. Но сейчас мы видим, что мы стали лучше, мы стали адаптироваться. Конечно головы полетели, где-то заслуженно, где-то незаслуженно. Но я считаю, что цифровизация Казахстана довольно неплохо осуществляется, и средства выделяются немалые, что-то не осваивается, что-то не по целевому используется. Но давайте отделять зерна от плевел, везде есть свои проблемы. Я считаю, что Казахстан в этом плане неплохо управляется.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, я позволю еще один крайний вопрос, в силу того, что вы депутат, сейчас фактически вы творите наше будущее. Скажите образ нашего общества через 5 лет. 3 признака.

КАНАТ НУРОВ: Ну естественно, я хотел бы, чтобы мы были открытым гражданским обществом. Мы должны быть правовым государством. И естественно, у нас должен быть свободный рынок везде действовать. И все это будет благодаря личности нового информационного общества, т.е. личности, открытой к накоплению информации, благодаря новой нравственности, светской, духовной нравственности, объективной системе ценностей. Я считаю, что эти критерии – свободный рынок, правовое государство, открытое гражданское общество с новой личностью, это и есть основные критерии нашего будущего. Все остальные критерии индустриального общества это уже – критерии индустриального общества. Они автоматом должны быть и не в той мере, в которой они были в индустриальном обществе. Я считаю, что, если мы будем делать правильные вещи, делать их правильным путем и руководствоваться принципами, а не сиюминутными целями и выгодой сиюминутной пользы, тогда у нас все будет хорошо.

ТУНГЫШБЕК БАТТАЛХАНОВ: Канат Ильич, спасибо Вам за интервью. Спасибо за ваш вклад в отрасль связи.

КАНАТ НУРОВ: Спасибо, Тунгыш, что позвали, что признали. Я думаю, еще много людей, которые могли бы что-то сказать по этому поводу.

