



Новые подходы  
к **оценке креативных бизнесов**  
для привлечения импакт-инвестиций  
в Казахстане

Отчет по итогам исследования 2024

## Благодарности

Автор исследования выражает признательность экспертам, принявшим участие в интервью и поделившимся своим уникальным опытом в области реализации импакт-проектов и инициатив по финансовой поддержке предпринимателей — Анель Молдахметовой, Индире Шах, Сауле Мамаевой, Ксении Верба, Лейле Айтмухановой, Асылжан Упашевой, Ринаду Темирбекову, Мадияру Абилову, Бахту Ниязову и Канату Ногойбаеву.

Данный отчет не был бы полным без участия Зумрад Мирзалиевой, исследующей роль искусства в продвижении позитивных социальных изменений, чья работа по валидации теоретической части была невероятно ценной.

Отдельная благодарность Сауле Мамаевой и Данияру Аманалиеву за глубокие дискуссии и рекомендации по улучшению отчета, а также Саше Боровскому (inDrive) и Фариде Наврузбековой (Impact Hub Almaty) за помощь в сборе информации, которая позволила сделать этот документ более прикладным.

Инициатор исследования и автор отчета — Настя Гончарова, независимый исследователь в области креативных индустрий, тренер и ментор образовательных программ по развитию креативного предпринимательства (Казахстан).

Фото на обложке: Танирхан Серекпаев. Графический дизайн: Роман Байретдинов.

## Структура отчета

<b>Ключевые термины</b>	4
<b>Введение</b>	6
Цели исследования	6
Актуальность темы	7
Методология и гипотезы	8
<b>Раздел 1. Импакт в креативных индустриях: глобальная перспектива</b>	10
1.1. Креативные индустрии в мире	10
1.2. Импакт и методы его оценки	13
Определение импакта	13
Ценность и социокультурный вклад	15
Методы оценки социального воздействия	16
1.3. Импакт-инвестирование	27
Экосистема воздействия	29
1.4. Импакт-инвестирование в креативных индустриях	32
Ключевые вызовы	33
Инвестиционные продукты	35
Оптика	36
Тренды в инвестировании в ККИ	38
<b>Раздел 2. Импакт в креативных индустриях: Казахстан</b>	42
2.1. Специфика развития креативных индустрий	42
2.2. Влияние венчурной экосистемы на развитие креативных индустрий	47
2.3. Результаты экспертных интервью	53
<b>Раздел 3. Выводы и рекомендации</b>	62
<b>Заключение</b>	68
<b>Дополнительные материалы:</b>	70
Индикаторы оценки воздействия для организаций-посредников	70
Индикаторы импакта для креативных предпринимателей	72
Практический пример реализации импакт-проекта Alternativa Film Award (inDrive)	74

## Ключевые термины

**Креативная экономика** — «совокупность секторов, которые специализируются на использовании творческих способностей в коммерческих целях»<sup>1</sup>. UNCTAD называет креативную экономику «развивающейся концепцией, основанной на взаимодействии креативности и идей с интеллектуальной собственностью, знаниями и технологиями»<sup>2</sup>.

**Креативные индустрии**, согласно классическому определению Министерства культуры, информации и спорта Великобритании (DCMS)<sup>3</sup> — это «индустрии, в основе которых лежит индивидуальное творческое начало, навык и талант, и которые несут в себе потенциал для создания капитала и рабочих мест путем производства и использования объектов интеллектуальной собственности».

**Креативное предпринимательство** — форма коммерческой деятельности (нередко самозанятости) в одном или нескольких секторах креативной экономики с целью регулярного извлечения прибыли путем создания ценностей, продуктов с добавленной стоимостью, материальных и нематериальных активов, а также управления талантами и интеллектуальным капиталом.

**Импакт**<sup>4</sup> или социальное воздействие — значимое изменение экономического, социального, культурного, экологического и/или политического состояния в результате конкретных действий и изменений в поведении отдельных людей, сообществ или общества в целом. Воздействие может быть положительным или отрицательным, целенаправленным или непреднамеренным. Результатом импакта может стать уровень благосостояния группы людей или состояние природной среды в результате события или действия.

**Теория изменений** — метод, позволяющий сформулировать предполагаемые изменения, направленные на людей, общественные или природные системы. Теория изменений помогает установить и проанализировать взаимосвязи между конкретным вмешательством (с использованием финансовых и нефинансовых средств), краткосрочными результатами и долгосрочными последствиями воздействия, которые происходят прямо или косвенно.

**Индикатор** — показатель изменения, динамика которого измеряется до, во время и после окончания воздействия в рамках импакт-проекта. Например, это может быть создание творческого альянса выпускниками образовательной программы или сокращение объема одноразовой тары в производственном цикле.

---

<sup>1</sup> Newbiggin, J. (2022). *What is the creative economy?* British Council. Доступно по ссылке: <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/>.

<sup>2</sup> UNCTAD. *Creative Economy Programme*. Доступно по ссылке: <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme>

<sup>3</sup> Department for Culture Media and Sport (DCMS). (1998). *Creative Industries Mapping Documents*. Доступно по ссылке: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>

<sup>4</sup> Impact Frontiers. Impact definition. Доступно по ссылке: <https://impactfrontiers.org/norms/>

**Импакт-инвестиции** или инвестиции в социальное воздействие (также инвестиции в миссию, устойчивое или ответственное инвестирование), по определению Глобальной Сети Инвестиций Воздействия (Global Impact Investing Network, GIIN)<sup>5</sup>, направлены на получение положительного, измеримого социального и экологического воздействия наряду с финансовой прибылью. Растущий рынок инвестиций в воздействие предоставляет капитал для решения актуальных мировых проблем в таких секторах, как устойчивое сельское хозяйство, возобновляемые источники энергии, микрофинансирование, креативные индустрии и другие.

**Терпеливый капитал** или «медленный капитал» — капитал, направляемый корпоративными, инвестиционными и благотворительными фондами на развитие импакт-проектов. Данный капитал полностью соответствует возможностям медленных экосистем, таких как социальное и креативное предпринимательство (в отличие от быстрого венчура), и принимает на себя высокие риски, связанные с невысокой устойчивостью таких проектов и долгосрочными результатами воздействия.

**Импакт-инвестор** — частный или институциональный владелец активов, заинтересованный в усилении позитивных изменений в обществе или сокращении негативного воздействия на социальные и природные системы через поддержку предпринимательских проектов, работающих в этих направлениях.

**Объект импакт-инвестиций** — стартап или организация с сильной социальной миссией и рыночной стратегией развития, ориентированные на получение импакт-инвестиций<sup>6</sup>.

**Посредники** в контексте данного исследования — саморегулирующиеся, междисциплинарные, специализированные организации, которые аккумулируют отраслевые знания и оказывают проектную, консультационную и образовательную поддержку, объединяя заинтересованные стороны (предпринимателей, доноров, инвесторов, регуляторов). В роли посредников могут выступать бизнес-инкубаторы, креативные и импакт-хабы, R&D центры при университетах, неправительственные организации (НПО) и фонды развития. Одна из ключевых функций посредников — создание и поддержание качественного пайплайна проектов.

**Пайплайн** — портфолио предпринимательских проектов, прошедших образовательные программы и предварительную оценку, и готовых к получению инвестиций.

---

<sup>5</sup> GIIN. Impact Investment definition. Доступно по ссылке: <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing>

<sup>6</sup> Rockefeller Philanthropy Advisors Roadmap Series. (2020). *Introduction to Impact Investing*. Доступно по ссылке: [https://missioninvestors.org/sites/default/files/resources/RPA\\_PRM\\_Impact\\_Investing\\_Intro\\_WEB.pdf](https://missioninvestors.org/sites/default/files/resources/RPA_PRM_Impact_Investing_Intro_WEB.pdf)

## ВВЕДЕНИЕ

### *Цели исследования*

Пилотное исследование «Новые подходы к оценке креативных бизнесов для привлечения импакт-инвестиций в Казахстане» проводилось в рамках исследовательского гранта The British Council в период с апреля по сентябрь 2024 года.

В данном отчете рассматривается потенциал применения альтернативной оценки вклада креативных предприятий, так как деятельность, в ходе которой создаются нематериальные активы и социокультурные ценности, не может быть измерена только в экономических терминах. Такие бизнес-инициативы целесообразно рассматривать как проекты с высоким потенциалом социального и экологического воздействия (импакта).

Креативные индустрии в Казахстане находятся на этапе становления и испытывают сложности с формулированием ценности и доступом к инвестициям. Главная цель внедрения импакт-оценки заключается в стимулировании креативной предпринимательской экосистемы и повышении устойчивости предпринимательских проектов с помощью привлечения терпеливых инвестиций, отвечающих целям социального воздействия и медленным темпам развития креативных проектов.

Исследование было подчинено трем целям:

- 1) рассмотрению существующих международных практик по оценке социального воздействия, применяемых в креативных и смежных секторах,
- 2) анализу возможностей, преимуществ и барьеров для внедрения практик импакт-оценки креативных бизнес-моделей в Казахстане,
- 3) изучению перспектив привлечения импакт-капитала для стимулирования развития креативных индустрий в Казахстане.

В ходе исследования рассмотрен опыт стран, применяющих методы импакт-оценки креативных предприятий, и определены модели, применимые для пилотирования в Казахстане. Экспертные интервью позволили выявить лидеров импакт-повестки в стране, а также определить системные барьеры, затрудняющие распространение практик оценки воздействия и формирование пайплайна импакт-проектов. Кроме того, были проанализированы три пересекающиеся предпринимательские экосистемы (социальная, венчурная, креативная) и влияние венчура на развитие креативного предпринимательства, что помогло определить потенциальный сценарий для формирования креативной экосистемы с элементами воздействия.

Отчет предлагает практические рекомендации для ключевых заинтересованных сторон по распространению импакт-повестки как новой рамки оценки вклада креативных индустрий, пилотированию методов оценки креативных предприятий, преодолению системных барьеров,



затрудняющих развитие импакт-проектов и привлечение инвестиций. В отчете приводятся примеры инвестиционных продуктов, трендов и индикаторов воздействия, креативные оптики для импакт-инвестирования и предложения по усилению роли посреднических организаций.

Учитывая интерес к импакт-инвестированию в Казахстане, любые практические результаты оценки импакта будут способствовать повышению осведомленности всех заинтересованных сторон. Внедрение более устойчивых финансовых инструментов позволит в полной мере задействовать креативные ресурсы для достижения целей устойчивого развития.

Данный отчет адресован представителям экспертного сообщества и посреднических площадок, которых объединяет тема развития устойчивых предпринимательских экосистем — креативных и импакт-хабов, бизнес-инкубаторов, вузов, фондов поддержки и развития, — а также консультантам по оценке воздействия и будущим импакт-инвесторам.

## Актуальность исследования

Растущий интерес к теме креативной экономики в Казахстане позволяет все чаще рассматривать независимые культурные проекты, творческие объединения и креативные предприятия в качестве полноценных участников экономического развития страны. В повестке ключевых стейкхолдеров появились цели по развитию креативных кластеров и внедрению программ обучения предпринимателей из креативных секторов. Частные бизнес-инкубаторы, фонды по развитию инноваций и квазигосударственные структуры предлагают креативным предпринимателям акселерационные и инкубационные программы с возможностью получения грантов, инвестиционной поддержки и наставничества.

Однако жизнеспособность предпринимательских проектов из креативных индустрий сегодня оценивается исключительно через призму стандартных бизнес-критериев. Опираясь главным образом на финансовые показатели, такая оценка упускает из вида специфику индустрий, создающих идеи, нематериальные активы и объекты культурной ценности, что существенно отличает креативные индустрии от других секторов экономики.

Попытка подогнать креативные проекты под критерии быстро развивающихся венчурных стартапов автоматически делает их неконкурентными в монетарном понимании успеха, что ограничивает им доступ к потенциальным инвестициям. При этом масштаб социального воздействия креативных продуктов и услуг остается вне поля зрения как у государственных ведомств, организаций-доноров и инвесторов, так и у самих предпринимателей. Как отмечает один из основоположников креативной экономики Джон Хоукинс,

*«Мы не можем понять креативную экономику с точки зрения традиционных финансов. Чтобы увидеть ее ясно, нам нужно понять ее культуру и психологию... Мы наблюдаем смещение акцента с экономической ценности на человеческие ценности»<sup>7</sup>.*

<sup>7</sup> Howkins, J. (2021). *We need to redefine success*. Creativity, Culture and Capital. Доступно по ссылке: <https://www.creativityculturecapital.org/blog/2021/09/13/we-need-to-redefine-success>

Поскольку креативные предприятия изначально ориентированы на выполнение культурной и/или социальной миссии, их целесообразно рассматривать как проекты с высоким потенциалом социального и экологического воздействия (импакта).

Но такая перспектива требует применения альтернативной концептуальной рамки и внедрения уникальных критериев оценки, отличающихся от традиционного или венчурного бизнеса. Новые критерии позволят не только оценить объективный масштаб воздействия от деятельности креативных проектов и креативных индустрий в целом, но также сделают возможным их вывод в инвестиционное поле. В свою очередь, это потребует повышения осведомленности заинтересованных сторон о специфике ведения бизнеса в креативных секторах, а также коррекции программ обучения для креативных предпринимателей.

Данные мероприятия откроют большие возможности для развития импакт-инвестирования и притока «терпеливого» капитала в креативные индустрии Казахстана. Цель импакт-инвестиций заключается в масштабировании социального вклада от деятельности креативных компаний с сильной социальной миссией через усиление их устойчивости и, как результат, возвращаемость и рециркуляцию инвестиций в креативных секторах.

## *Методология и гипотезы*

Отправными точками при проведении пилотного исследования стали следующие гипотезы:

**Гипотеза 1.** Креативные индустрии нуждаются в собственных критериях оценки.

Сложившиеся подходы к оценке бизнес-моделей из креативных индустрий опираются на венчурные стандарты, преимущественно рыночные и финансовые показатели, и не учитывают такие ключевые параметры как социокультурные ценности, масштаб социального и экологического воздействия. Искаженная оценка существенно затрудняет доступ к финансовой и нефинансовой поддержке для креативных энтузиастов.

**Гипотеза 2.** Вероятно, оценка импакта является недостающим компонентом, определяющим уникальный измеримый вклад креативных предприятий и креативных индустрий в целом в благополучие локальных экосистем, регионов и/или страны. Импакт-показатели должны интегрироваться в бизнес-модель и дополнять оценку коммерческой устойчивости проекта.

**Гипотеза 3.** Применение практик оценки импакта будет способствовать развитию импакт-инвестирования, что позволит привлечь международный и локальный «терпеливый» капитал в креативные индустрии. Однако данный процесс невозможен без усиления роли профессиональных посредников, которые выполняют ключевую системообразующую роль при внедрении новых практик и инструментов поддержки в предпринимательской экосистеме.

При проведении пилотного исследования применялись следующие методы: кабинетное исследование (сбор и анализ тематической и научной литературы, статистических данных из открытых источников) и качественное исследование. Недостаток аналитических и статистических данных по Казахстану был частично восполнен с помощью глубинных



полуструктурированных интервью, проведенных с десятью представителями посреднических площадок и экспертами по оценке социального импакта.

Выводы и рекомендации по внедрению новых критериев оценки вклада креативных организаций и развитию импакт-инвестирования опираются на экспертные мнения и описанные глобальные тренды.

# РАЗДЕЛ 1. ИМПАКТ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: ГЛОБАЛЬНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

## 1.1. Креативные индустрии в мире

Одно из первых определений креативной экономики было предложено британским экономистом Джоном Хоукинсом в 2001 году в его книге «Креативная экономика: как превратить идеи в деньги». Креативная экономика описывается как новая экономическая система, где стоимость товаров, услуг или опыта определяется их оригинальностью, новизной и креативностью, а не традиционными ресурсами, такими как земля, труд и капитал. Она представляет собой «новый способ мышления и деятельности, стимулирующий производство, сферу услуг, розничную торговлю и индустрию развлечений, с акцентом на индивидуальные навыки или таланты, а также искусство, культуру, дизайн и инновации»<sup>8</sup>.

В Великобритании креативные индустрии были выделены в отдельный сектор экономики с присвоением индивидуальных статистических кодов в 1998 году. Этому предшествовало обширное картирование<sup>9</sup> творческих секторов, проведенное Министерством культуры, информации и спорта (DCMS). Ставшее классическим определение креативных индустрий гласит: «креативные индустрии — это индустрии, в основе которых лежит индивидуальное творческое начало, навык и талант, и которые несут в себе потенциал для создания капитала и рабочих мест путем производства и использования объектов интеллектуальной собственности».

Согласно DCMS, концепция интеллектуальной собственности, то есть, ценности идеи, которая может быть защищена авторским правом, патентом или товарным знаком от копирования или использования в коммерческих целях без разрешения автора, является ключевой для понимания специфики креативных индустрий<sup>10</sup>.

В британском документе были впервые определены 13 креативных индустрий:

- 1) Кино- и видеопроизводство, анимация, фотография
- 2) Радио и телевидение
- 3) Исполнительские искусства: театр, танец
- 4) Музыка, концертная деятельность, фестивали
- 5) Литература, издательское дело
- 6) Архитектура, урбанистика

<sup>8</sup> Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin.

<sup>9</sup> Department for Culture Media and Sport (DCMS). (1998). *Creative Industries Mapping Documents*. Доступно по ссылке: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>

<sup>10</sup> Newbiggin, J. (2022). *What is the creative economy?* British Council. Доступно по ссылке: <https://creativeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/>

- 7) Все виды дизайна
- 8) Мода (дизайн одежды)
- 9) Маркетинг и реклама
- 10) Ремесла и прикладные искусства
- 11) Рынок предметов искусства и антиквариата
- 12) IT и разработка программного обеспечения
- 13) Мультимедиа и компьютерные игры.

Впоследствии данный список корректировался и видоизменялся, а также служил ориентиром для разработчиков программных документов в других странах.

Несмотря на индивидуальные страновые различия, культурные и креативные индустрии (ККИ) объединяет то, что их деятельность по своей природе может быть как материальной, так и нематериальной, а различий между креативными индустриями, ориентированными и не ориентированными на коммерческий рынок, не существует<sup>11</sup>. Согласно отчетам Deloitte, функции, связанные с ведением операционной деятельности, управлением, исследованиями и разработкой (R&D), производством и обучением в креативных секторах, как правило, также принято относить к ККИ.

Концепция креативной экономики и креативных индустрий была впервые включена в мировую экономическую повестку в 2004 году. На 11-й Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) межведомственная группа определила креативную экономику как экономическую деятельность, основанную на знаниях и взаимосвязях между креативностью, идеями и технологиями, а также на культурных ценностях или художественном творчестве, культурном наследии и других формах индивидуального или коллективного творческого самовыражения<sup>12</sup>. Все креативные индустрии признаны важным источником коммерческой и культурной ценности, включая торговлю, труд и производство.

После того, как в 2015 году Генеральная Ассамблея ООН сформулировала 17 целей устойчивого развития<sup>13</sup> (ЦУР) глобальные усилия и ресурсы были преимущественно сфокусированы на поиске решений экологических проблем и проектах по борьбе с изменением климата — сокращении выбросов парниковых газов, защите биоразнообразия и экономике замкнутого цикла. Однако по мере роста стандартов экологического, социального и корпоративного управления (Environmental, Social, and Governance, ESG), в корпоративном секторе в рамках стратегий корпоративной социальной ответственности (КСО) стали все чаще появляться проекты, направленные на положительные изменения благосостояния общества в целом и качества жизни человека, в частности.

---

<sup>11</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8th Edition.

<sup>12</sup> UNCTAD. Creative Economy Programme. Доступно по ссылке: <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme>

<sup>13</sup> United Nations. Sustainable Development Goals (SDGs). Доступно по ссылке: <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

2021 год был объявлен ООН Международным годом креативной экономики для устойчивого развития<sup>14</sup>. Признавая важность творческих секторов, разработчики ЦУР<sup>15</sup> включили креативность и культуру наряду с экономикой и технологиями в список направлений, призванных способствовать достижению устойчивых целей в области образования, занятости и экономического роста. Помимо своего вклада в социальную интеграцию, культурное разнообразие и защиту мирового культурного наследия, креативная экономика также была провозглашена значимым сектором, способствующим развитию предпринимательства, инноваций, устойчивого потребления и производства, а также устойчивого туризма, который позволяет создавать рабочие места и развивает местную культуру<sup>16</sup>.

В 2023 году лидеры «Большой двадцатки» (G20) признали, что ККИ являются одним из основных двигателей устойчивого социально-экономического восстановления после пандемии COVID-19<sup>17</sup> и одним из самых быстрорастущих секторов мировой экономики.

На долю ККИ приходится 6,2% общей занятости населения. В креативных секторах было создано почти 50 миллионов рабочих мест по всему миру<sup>18</sup>. В них трудоустроено больше молодых людей в возрасте от 15 до 29 лет, чем в любых других секторах экономики<sup>19</sup>.

По оценкам 2022 года вклад ККИ в мировой ВВП составил 3,1% или 4,3 трлн долларов США<sup>20</sup>. Глобальные темпы роста креативной экономики составляют 9% в год, а в развивающихся странах — 12%. Согласно прогнозам, в ближайшие годы вклад креативной экономики может достичь 10% от мирового ВВП<sup>21</sup>.

Важно отметить, что сегодня определение креативной экономики связано с попытками измерить экономическую деятельность в отдельно взятой географии. Для этого каждая страна определяет индивидуальный список креативных секторов, отражающих уникальный культурный ландшафт и приоритеты для инноваций, и оценивает их экономический вклад.

Однако, несмотря на обнадеживающие рыночные показатели ККИ, оценка их социального воздействия проводится не всегда и не везде, что затрудняет понимание их объективного вклада. Для многих стран креативная экономика только зарождается, но ее быстрый рост без

---

<sup>14</sup> United Nations. *New Economics for sustainable development*. Доступно по ссылке: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/orange\\_economy\\_14\\_march.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/orange_economy_14_march.pdf)

<sup>15</sup> United Nations. Sustainable Development Goals (SDGs). Доступно по ссылке: <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

<sup>16</sup> Генеральная Ассамблея ООН. (2019). «2021 год — Международный год креативной экономики для устойчивого развития». Резолюция 74/198. Доступно по ссылке: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n19/433/87/pdf/n1943387.pdf>

<sup>17</sup> UNESCO. (2023). *G20 New Delhi Leaders' Declaration reaffirms culture as a transformative powerhouse for sustainable development*. Доступно по ссылке: <https://www.unesco.org/en/articles/g20-new-delhi-leaders-declaration-reaffirms-culture-transformative-powerhouse-sustainable>

<sup>18</sup> UNCTAD (2022). *Creative Economy Outlook*. Доступно по ссылке: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf)

<sup>19</sup> UNESCO. (2015). *Cultural times: the first global map of cultural and creative industries*. Доступно по ссылке: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235710>

<sup>20</sup> UNESCO. (2022). *Reshaping policies for creativity: addressing culture as a global public good*. Доступно по ссылке: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380475>

<sup>21</sup> UNCTAD. (2021). *The creative economy takes center stage*. Доступно по ссылке: <https://unctad.org/news/creative-economy-takes-center-stage>

учета социальных и экологических последствий может только усугубить существующие перекосы в экономике, многие из которых до сих пор не преодолены.

Международные эксперты в области развития ККИ призывают формировать новые, более ответственные стандарты деятельности и стимулировать креативную экономику с помощью привлечения и перераспределения альтернативных видов капитала — социально-ответственного финансирования и инвестиций в воздействие, которые ориентированы на усиление инклюзивности и устойчивости проектов, бережное отношение к природным ресурсам, уважение к местным сообществам, новые этические и экологические протоколы работы<sup>22</sup>.

Таким образом, попытка рассмотреть и оценить вклад креативных индустрий через призму воздействия позволит существенно расширить понимание уникальной ценности, которую создают креативные предприниматели, как и потенциала креативных решений, в полной мере отвечающих культурным, социальным и экологическим вызовам.

Ниже будут рассмотрены практики оценки и управления импактом, применяемые в некоммерческом секторе и креативных индустриях Великобритании, США и странах Европейского Союза, как наиболее систематизированные. В контексте данного исследования опыт оценки импакта в корпоративном секторе не рассматривался.

## 1.2. Импакт и методы его оценки

В середине XX века лауреат Нобелевской премии по экономике 1976 года Милтон Фридман сформулировал доктрину<sup>23</sup>, которая гласила, что частные компании должны сосредоточить свои усилия на создании стоимости для акционеров, в то время как решение вопросов социальной ответственности является обязанностью правительства.

Спустя полвека в сфере бизнеса и финансов происходит смена парадигмы<sup>24</sup>. В условиях сложных экономического, социального и экологического контекстов традиционные бизнес-модели подвергаются серьезной трансформации. Происходит переосмысление того, что значит быть владельцем активов<sup>25</sup> и как бизнес-деятельность и частный капитал могут способствовать решению острых глобальных проблем. При этом давление на компании исходит не от государства, а со стороны рынка — от потребительских групп, акционеров, инвесторов и других заинтересованных сторон<sup>26</sup>. К оценке финансовой устойчивости

---

<sup>22</sup> Callanan, L. (2021). *Impact investing in the creative economy today*. Creativity, Culture and Capital. Доступно по ссылке: <https://www.creativityculturecapital.org/blog/2021/01/13/impact-investing-in-the-creative-economy-today/>

<sup>23</sup> New York Times. *A Friedman doctrine—The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. Republished at: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

<sup>24</sup> MIT Management Sloan School. (2021). *Social responsibility matters to business—A different view from Milton Friedman from 50 years ago*. Доступно по ссылке: <https://mitsloan.mit.edu/experts/social-responsibility-matters-to-business-a-different-view-milton-friedman-50-years-ago>

<sup>25</sup> Forbes Kazakhstan. *Что такое импакт-инвестиции и каково их будущее в Казахстане*. Доступно по ссылке: <https://forbes.kz/actual/organizatoryi-impact-hub-almaty-myi-pyitaemsya-izmenit-pravila-igryi-v-finansovom-mire>

<sup>26</sup> Magna. IPG Media Lab. (2019). *The Impact of Culture. What it means for brands today*. Доступно по ссылке: <https://magnaglobal.com/wp-content/uploads/2019/05/Magna-IPG-Lab-Impact-of-Culture-US.pdf>

добавляются подходы по учету воздействия и последствий от деятельности компаний для планеты и общества<sup>27</sup>.

Импакт или социальное воздействие определяется как целенаправленная деятельность бизнеса, государства и/или некоммерческих организаций по достижению положительного, устойчивого изменения качества жизни одной или нескольких групп стейкхолдеров (но не отдельных людей) или состояния (качества) окружающей среды.

В 2015 году Генеральная Ассамблея ООН сформулировала 17 целей устойчивого развития (ЦУР)<sup>28</sup>, после чего концепция социального воздействия, а также стандарты ESG проникли в корпоративный, а затем некоммерческий секторы.

17 ЦУР сгруппированы по пяти направлениям деятельности «5Р» (в английском варианте Planet, People, Prosperity, Peace and Partnership — люди, планета, процветание, мир и партнерство), которые отражают экономическую, социальную и экологическую составляющие устойчивого развития (люди, планета и процветание), а также два критически значимых для устойчивого развития условия — мир и партнерство<sup>29</sup>.

В то же время в дополнение к программе устойчивого развития было обозначено 169 конкретных целевых задач и 230 количественных и качественных показателей результативности достижения ЦУР. Данная система измеряемых индикаторов позволяет компаниям с социальной миссией проводить оценку своей эффективности и демонстрировать достижение качественных социальных изменений. Таким образом, вне зависимости от индустриальных особенностей или экономического контекста, фокус управления социальным воздействием ориентирован на создание изменений, которые могут быть измерены с использованием качественных и/или количественных данных.

Международная ассоциация по оценке социального воздействия (International Association for Impact Assessment, IAIA) дает уточняющее определение: импакт — это разница между результатами деятельности и тем, что происходит в любом случае, когда деятельность не ведется.

Сегодня можно выделить **три ключевых составляющих импакта**<sup>30</sup>:

- 1) *наличие измеряемых изменений* (изменения или эффекты в деятельности, восприятии, осведомленности, поведении, способностях, возможностях, производительности, политике, практиках, процессах или понимании),
- 2) *направленность вектора воздействия* (изменения или эффекты, произошедшие с потребителями, сотрудниками, поставщиками, местными и профессиональными сообществами, бенефициарами социально ориентированных инициатив или с окружающей средой),

<sup>27</sup> Godeke, S., Briaud, P. (2020). *Impact Investing Handbook. An Implementation Guide for Practitioners*. Rockefeller Philanthropy Advisors.

<sup>28</sup> United Nations. Sustainable Development Goals (SDGs). Доступно по ссылке: <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

<sup>29</sup> UNESCO. (2019). *Culture|2030 Indicators: UNESCO Framework for Measuring Culture's Contribution to the 2030 Agenda*. Доступно по ссылке: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>

<sup>30</sup> UK Parliament. (2015). *Research Excellence Framework (REF 2014)*. Доступно по ссылке: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn07112/>



- 3) *наличие физических границ воздействия* внутри определенного географического периметра (локального, регионального, национального или международного).

Оценка воздействия неразрывно связана с темой финансовой поддержки и инвестиций. Привлечение «ответственного» финансирования или импакт-инвестиций для развития компаний с социальной миссией позволяет перераспределять капитал на рынке таким образом, чтобы повышать устойчивость таких проектов и ускорять достижение ЦУР.

## Ценность и социокультурный вклад

Наряду с темой воздействия отдельного внимания заслуживает определение ценности — неотъемлемого компонента в дискуссиях вокруг темы креативных индустрий.

В экономической теории термин «ценность» до сих пор используется как показатель полезности продукта или услуги в контексте потребительского спроса. В то время как креативные индустрии помимо своего экономического вклада также создают социокультурные ценности и способствуют устойчивому развитию, с объективным измерением их вклада до сих пор сохраняются трудности.

Такие затруднения объясняются сложностью культуры и креативности в широком смысле слова — их невозможно измерить с помощью чисто экономических индикаторов или показателей занятости.

Social Value International<sup>31</sup> рассматривает социальную ценность как некий общественный консенсус и «понимание относительной важности, которой люди наделяют изменения в своем благополучии», а также использование полученных на основе этого понимания знаний для принятия более эффективных решений, в которых учитывается влияние на планету и людей, чьи жизни затронуты деятельностью третьих сторон.

Именно поэтому традиционные подходы по оценке проектов в ККИ, ориентированные на «быстрые» индикаторы эффективности — количество проведенных мероприятий, численность участников/зрителей или сумма часов обучения, — не позволяют определить масштаб социального воздействия в креативных и других секторах, создающих социальный импакт<sup>32</sup>.

Сегодня необходимы отдельные модели оценки, позволяющие оцифровывать такие неосозаемые параметры как вклад различных экосистем, информационных повесток, креативных навыков, продуктов и услуг в благосостояние общества с точки зрения культурной, образовательной, духовной, художественной и даже терапевтической ценности.

Учитывая наибольшую концентрацию креативных индустрий в умных городах (smart cities), креативные продукты и услуги, несущие в себе культурные ценности и фокусирующиеся на общественном благе, могут способствовать повышению качества жизни и экономическому процветанию городов, а при отсутствии должной поддержки, наоборот, лишать города

<sup>31</sup> Social Value UK. Social Value definition. Доступно по ссылке: <https://www.socialvalueint.org/what-is-social-value>

<sup>32</sup> Skolkovo Moscow School of Management. (2021). «Золотой стандарт импакта. Лучшие кейсы и практики по измерению социального воздействия бизнеса».

экономической ценности. Опыт Великобритании демонстрирует, что, когда креативные индустрии становятся в полной мере устойчивыми, доступными и инклюзивными, то показатели положительных социальных изменений, таких как улучшение здоровья и благополучия, рост успеваемости в сфере образования или снижение уровня преступности, растут пропорционально<sup>33</sup>.

Вот почему при формировании экосистемы в ККИ предпринимателям важно иметь системный доступ к капиталу, который соответствует их целям, ценностям, нацелен на социальное воздействие, а не только на достижение коммерческого успеха.

Измерение социальной ценности и обмен результатами со всеми заинтересованными сторонами может стать важным инструментом прозрачности, укрепления общественного мнения и, как следствие, привлечения финансовых средств для креативных организаций, нуждающихся во внешней поддержке. К тому же измерение соответствующих показателей эффективности и анализ ресурсов, которые инвестируются в ККИ, помогут улучшить стратегию распределения государственных и частных средств и гарантировать определенные защитные механизмы для ККИ со стороны государства<sup>34</sup>.

## Методы оценки социального воздействия

Согласно ООН<sup>35</sup>, «оценка представляет собой как можно более систематически и беспристрастно проводимый анализ вида деятельности, проекта, программы, стратегии, политики, вопроса, темы, сектора, оперативной области или институциональной результативности. В ходе ее проведения анализируются как ожидаемые, так и непредвиденные результаты, что достигается посредством изучения цепочки результатов, процессов, контекстуальных факторов и причинно-следственных связей с использованием надлежащих критериев, таких как актуальность, эффективность, результативность, воздействие и устойчивость. Оценка призвана обеспечить понимание, почему и в какой мере были достигнуты намеченные и непреднамеренные результаты, а также проведение анализа последствий этих результатов. Итоги оценки могут служить информационной основой процессов планирования, разработки программ, составления бюджетов, осуществления мероприятий и представления отчетности, а также содействовать формированию политики на основе фактических данных и повышению эффективности деятельности в области развития и результативности работы организации».

Сегодня требования к компаниям, которые делают публичные заявления о приверженности принципам устойчивого развития, становятся только строже. Обязательным условием любой оценки социального воздействия является наличие доказательной базы, то есть оцифрованных качественных и количественных показателей, позволяющих сравнивать полученные социальные и экологические эффекты. Наличие таких данных — один из способов

<sup>33</sup> Sanderson, F., Phillips, S., Maggs, D. (2023). *Impact Investing in the Cultural and Creative Sectors Insights from an emerging field*. Creative Industries Policy and Evidence Centre. ISBN: 978-0-7017-0278-6.

<sup>34</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8<sup>th</sup> Edition.

<sup>35</sup> United Nations Evaluation Group. (2016). *Norms and Standards for Evaluation*. Доступно по ссылке: <https://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

противостоять так называемым гринвошингу (greenwashing) и импактвошингу (impact washing), когда декларации о достигнутых результатах являются манипулятивными и необоснованными<sup>36</sup>.

По этой причине фонды и компании стремятся постоянно совершенствовать степень точности и прозрачности доказательной базы. Полноценная оценка позволяет собирать обратную связь от бенефициаров и учитывать все типы эффектов, полученных в результате деятельности компании: положительные и отрицательные, мгновенные и отложенные, ожидаемые и не предусмотренные. Для этого применяют такие практики как управление воздействием (impact management) и оценка социального воздействия (impact assessment).

**Оценка и управление воздействием** (Impact Measurement and Management, IMM) представляет собой распространенную практику проектного управления в виде циклического процесса, который подчиняется стратегии и тактике выбранного способа воздействия. Она включает в себя постановку целей, сбор данных, выбор соответствующих метрик и анализ прогресса, что позволяет постоянно совершенствовать процесс по мере реализации проекта.

Данный подход предполагает выполнение таких необходимых шагов как четкое определение первичных и вторичных бенефициаров, предпроектный анализ их потребностей и измерение исходного состояния (baseline), с которым впоследствии будут сравниваться полученные результаты. Эти данные, отраженные в установочном документе организации, позволяют вести регулярный замер промежуточных результатов и сверять их с заданными целями и индикаторами.

**Схема 1. Структура программы по оценке и управлению воздействием (IMM)**



Источник: Impact Management Project. How Enterprises Manage Impact.

<sup>36</sup> Skolkovo Moscow School of Management. (2021). «Золотой стандарт импакта. Лучшие кейсы и практики по измерению социального воздействия бизнеса».

Все классические методы оценки и управления социальным воздействием основываются на сборе первичных данных от благополучателей и заинтересованных сторон с использованием инструментов сбора обратной связи — опросов и интервью.

Оценка и управление воздействием требует от организаций умения находить компромиссы, исходя из доступных ресурсов и экспертизы, так как для управления процессом IMM требуется определенный уровень компетентности как от команды импакт-проекта, так и со стороны посредников и инвесторов. На развитых рынках оценка, мониторинг и верификация результатов, как правило, осуществляется силами внешней независимой стороны — консультантами или импакт-фондами, связывающими бизнес-проекты с инвесторами.

По некоторым оценкам сегодня известно более 150 подходов к измерению импакта. Но многие некоммерческие организации, корпоративные и инвестиционные фонды не ограничиваются существующими моделями и создают собственные подходы, учитывающие индивидуальные цели и специфику портфолио. Впоследствии эти критерии оценки распространяются на предпринимательские проекты с социальной миссией, которые ориентированы на получение инвестиций.

В целом, происходит стандартизация подходов и метрик, что позволяет сравнивать масштаб импакта в различных секторах, отраслях и на разных рынках. Одну из ключевых ролей в этом процессе выполняет Глобальная Сеть Инвестиций Воздействия (GIIN).

Ниже будет рассмотрено несколько подходов, относящихся к «золотому стандарту» измерения импакта. Все они могут быть применимы к оценке воздействия в культурных и креативных секторах, в которых преобладают неколичественные индикаторы.

## Теория изменений

Несмотря на то, что многие некоммерческие организации и инвестиционные фонды используют собственные инструменты для оценки воздействия, все они опираются на теорию изменений<sup>37</sup>.

Теория изменений представляют собой логическую модель, которая помогает сформулировать предполагаемые изменения в жизни людей или состоянии природных экосистем. Она позволяет четко определить связи и логику между действиями (что будет сделано в рамках финансовых и нефинансовых вложений), результатами (прямыми, краткосрочными, среднесрочными) и последствиями воздействия (долгосрочными изменениями, которые прямо или косвенно произойдут в разных контекстах)<sup>38</sup>.

Теория изменений может выглядеть как визуальная схема, содержащая такие ключевые компоненты как потребности бенефициаров, ресурсы, действия для достижения целей импакта, прямые результаты от предпринятых действий, измеряемые краткосрочные изменения и долгосрочные показатели воздействия.

---

<sup>37</sup> The Center for Theory of Change. Theory of Change definition. Доступно по ссылке: <https://www.theoryofchange.org>

<sup>38</sup> Godeke S., Briaud P. (2020). *Impact Investing Handbook. An Implementation Guide for Practitioners*. Rockefeller Philanthropy Advisors.

Схема 2. Логическая модель Теории изменений



Источник: Godeke S., Briaud P. (2020). *Impact Investing Handbook. An Implementation Guide for Practitioners*. Rockefeller Philanthropy Advisors.

В предпринимательстве теория изменений может применяться как основа для бизнес-модели либо как стратегический план развития бизнеса или отдельного проекта с социальной миссией. Ее также можно рассматривать как коммуникационный инструмент, позволяющий описать, оценить и интерпретировать цели, риски и способы измеримого воздействия для всех заинтересованных сторон — инициатора изменений, бенефициаров, инвесторов и посредников.

Теория изменений является популярным инструментом для фандрайзинга, так как она помогает визуально продемонстрировать ожидаемые результаты проекта и логическую цепочку, ведущую к достижению этих целей. Это позволяет донорам и инвесторам увидеть, как их вклад приведет к видимым изменениям, которые выходят за пределы статистических данных.

Теория изменений может быть также представлена в виде карты воздействия, изображающей все компоненты процесса изменений.

Таблица 1. Пример визуализации «Карты воздействия»

	ЦЕЛЬ	ПРИМЕР ИНДИКАТОРОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ВОЗДЕЙСТВИЕ (временное измерение) = ОТЛОЖЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ – ИСХОДНОЕ СОСТОЯНИЕ	Создать качественные изменения в благосостоянии бенефициаров или во внешней среде	% женщин-программистов в стране X, количество женщин-студенток технических вузов
	<b>ИСХОДНОЕ СОСТОЯНИЕ</b>	
	Моментальный срез состояния окружающей среды до начала реализации программы/проекта	
	<b>БЕНЕФИЦИАРЫ</b>	
	Лица, группы лиц или организации, на которых направлена интервенция	
	<b>РЕСУРСЫ</b>	
	Необходимые ресурсы для деятельности	
	<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>	
Все запланированные активности в рамках интервенции		
ВОЗДЕЙСТВИЕ (атрибуция) = ВОЗДЕЙСТВИЕ (временное измерение) – базовое измерение	<b>ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ ЗАДАЧ</b>	Количество учениц, посетивших летний лагерь по информатике
	Мгновенные количественные, реже качественные изменения, произошедшие в результате деятельности организации	
	<b>ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ СРЕДНЕСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ</b>	% учениц, посетивших летний лагерь и выбравших техническую специальность для поступления в вуз
	Среднесрочные качественные изменения, произошедшие в результате мгновенных результатов	
<b>БАЗОВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ</b>	Расширение прав женщин в стране, программы других организаций-доноров, направленных на работу с девочками	
Изменения на стороне стейкхолдеров, которые произошли бы в любом случае, и без деятельности организации		
ВОЗДЕЙСТВИЕ (атрибуция) = ВОЗДЕЙСТВИЕ (временное измерение) – базовое измерение	<b>ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИТОГОВ</b>	Изменение в % соотношении женщин-программистов в стране X, благодаря созданию сети летних лагерей по информатике для девочек
	Долгосрочные качественные изменения, произошедшие благодаря деятельности организации	

Источник: Skolkovo Moscow School of Management. (2021). «Золотой стандарт импакта. Лучшие кейсы и практики по измерению социального воздействия бизнеса».

На практике разработкой теории изменений в основном занимаются посреднические организации (импакт-фонды, бизнес-инкубаторы, организации-грантодатели) при непосредственном участии инициаторов изменений (предпринимателей, учредителей бизнеса, управляющих команд), а также инвестиционные фонды и независимые консультанты по инвестициям в проекты влияния.



Теория изменений строится на глубоком понимании потребностей бенефициаров, которые определяются на основе первичных исследований. Данный подход обеспечивает точное отражение реальных запросов целевой аудитории в рамках теории изменений, делая её не просто теоретической моделью, а практическим инструментом, способным эффективно демонстрировать решение существующих проблем. Консультанты, как правило, помогают организациям-посредникам и частным инвесторам в формулировании тем воздействия и оценке импакта. При этом в процессе разработки теории изменений они оказывают дополнительные услуги обучения и сопровождения — на развитых рынках они остаются одними из самых востребованных услуг в области импакт-инвестирования.

## *Модель социального возврата на инвестиции (SROI)*

Вторым широко применяемым методом является модель социальной рентабельности инвестиций (Social Return on Investment, SROI)<sup>39</sup>, которая позволяет количественно оценить социальные и экологические последствия деятельности бизнеса или проектов. SROI представляет собой адаптированную версию стандартного анализа затрат и выгод (cost-benefit analysis).

Стоит отметить, что в теории благосостояния стоимость социальных благ принято оценивать по тому, сколько бенефициар готов за них заплатить, что помогает сопоставить затраты и результаты. Однако социально-ориентированные предприятия часто создаются в ответ на рыночные недостатки, и стандартные методы не всегда применимы для их оценки. Метод SROI решает эту проблему, позволяя идентифицировать и монетизировать социальные и экологические выгоды. Модель устанавливает финансовую ценность внешних эффектов с помощью прокси или оценок, для которых нет финансового выражения, но которые нужно постоянно проверять и обновлять для обеспечения точности.

Соответственно, модель SROI можно эффективно использовать как на стадии планирования и оценки финансовой целесообразности проекта перед запуском, так и на стадии, когда полученные результаты позволяют оценить степень оказанного воздействия.

Ключевое отличие SROI от других моделей заключается в присвоении денежных значений кумулятивному значению созданных социальных эффектов относительно вложенных инвестиций, что отражается в пропорциональном соотношении или дроби, например 50:10. Итоговая величина показателей SROI, например, равная 5, означает, что каждый потраченный доллар будет генерировать (или уже сгенерировал) социальную ценность, равную пяти долларам.

$$SROI = \frac{\text{ЦЕННОСТИ, СОЗДАННЫЕ ПРОЕКТОМ}}{\text{ИНВЕСТИЦИИ В ПРОЕКТ}}$$

<sup>39</sup> Social Value UK. *On the Principles of Social Value*. Доступно по ссылке: <https://socialvalueuk.org/principles-of-social-value/>

Применение метода SROI считается достаточно ресурсоемким. В связи со сложностью проведения методологических расчетов для получения значений итоговой дроби SROI, многие организации используют упрощенный подход учета созданной социальной ценности. Он опирается на восемь принципов, предложенных организацией Social Value International (SVI)<sup>40</sup> в рамках методологии SROI, но без присвоения денежных значений.

### **8 принципов от SVI:**

1. Вовлекать по возможности все заинтересованные стороны для участия в процессе определения результатов и индикаторов их достижения.
2. Понимать, как создаются изменения: положительные и негативные, ожидаемые и непредусмотренные.
3. Учитывать и оценивать те факторы, которые важны для разных групп стейкхолдеров.
4. Использовать доказательную базу, основанную на объективных свидетельствах заинтересованных сторон, чтобы принимаемые решения были направлены на достижение значимых изменений.
5. Не переоценивать свой вклад. При оценке воздействия учитывать, что на произошедшие изменения могли повлиять другие люди или события, а некоторые изменения могли произойти самостоятельно, а не в результате воздействия.
6. Действовать прозрачно при раскрытии информации, предоставлении доказательной базы и обсуждении аналитики с заинтересованными сторонами.
7. Обеспечить надлежащую проверку результатов с привлечением ключевых стейкхолдеров и представителей независимых сторон.
8. Быть ответственными: стремиться к социальной ценности, опираясь на решения, подкрепленные отчетностью.

В целом, метод SROI считается привлекательным комплексным подходом к оценке социального воздействия, так как количественные показатели представляют собой универсальный язык для всех заинтересованных сторон, включая консультантов, посредников и потенциальных инвесторов. Однако важно учитывать тот факт, что процесс присвоения прокси-значений остается всегда субъективным и должен рассматриваться строго в контексте деятельности отдельно взятой компании. Отчеты с применением метода SROI, подготовленные разными компаниями, не могут сравниваться между собой из-за различий в специфике определения импакта и профиле участников процесса, даже если компании работают в одной отрасли.

---

<sup>40</sup> Social Value International. *The Guide to SROI*. Доступно по ссылке: <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>

## Метод *Impact Management Project (IMP)*

Проектный метод управления воздействием IMP иллюстрирует, как импакт-организации и импакт-инвесторы могут внести свой вклад в одном или нескольких классах социального воздействия:

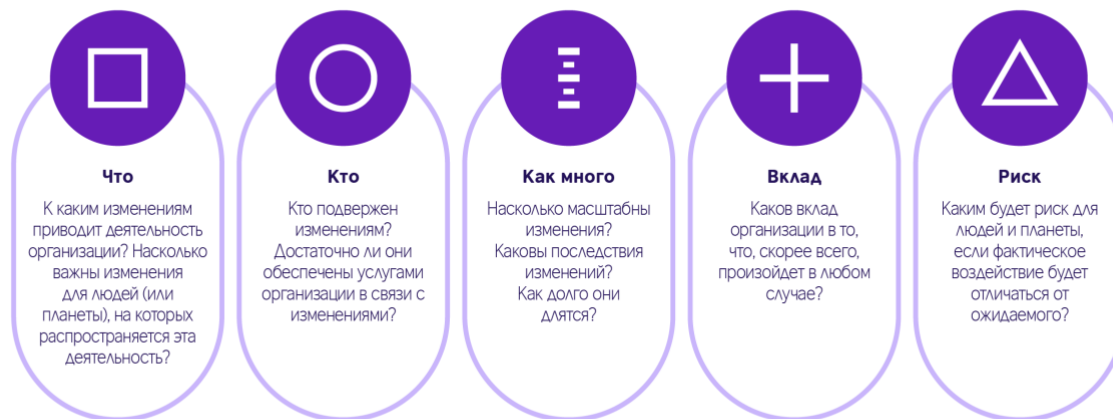
**Класс А.** Действовать, чтобы избежать вреда

**Класс В.** Создавать выгоду и пользу для заинтересованных сторон

**Класс С.** Вносить вклад в решение проблем

На основе этой концепции авторы IMP разработали «Пять измерений воздействия». В них признается, что все инвестиции оказывают влияние на людей и планету — положительное и отрицательное, преднамеренное и непреднамеренное. Используя «Пять измерений воздействия» (и соответствующие им подкатегории), импакт-организации и инвесторы могут определить, какое среднесрочное или долгосрочное воздействие имеет наибольшее значение, и оценить эффективность этого воздействия.

Схема 3. «Пять измерений воздействия» *Impact Management Project*



Источник: *Impact Management Project*.

IMP считается единственным методом, который позволяет оцифровать социальное и экологическое воздействие ключевых операционных процессов именно в бизнес-контексте — например, выделить различные категории воздействия, которые связаны с производством продукции, цепочками поставок и другими бизнес-операциями по отдельности. Однако для оценки воздействия всей организации данный метод не подходит.

Метод IMP в большей степени, чем другие, опирается на ключевые принципы «Теории изменений» и включает в себя такие элементы как «риск воздействия», «атрибуция», «измерение исходного состояния» и другие.

**Схема 4. Пример детализации «Пяти измерений воздействия» Impact Management Project**


Преимущество подхода IMP состоит в том, что он интегрируется с существующими стандартами, то есть, основными метриками, применяемыми к конкретным отраслям, секторам и темам для обозначения прогресса в области воздействия. Примерами стандартов являются SASB, B Lab, IRIS+ и другие.

Так, GIIN<sup>41</sup> разработали систему индикаторов IRIS+ в качестве общепринятого стандарта измерения воздействия, который определяет индикаторы эффективности по темам и категориям воздействия. Данный стандарт позволяет импакт-организациям и инвесторам эффективно определять и выбирать подходящие показатели из обширного открытого каталога<sup>42</sup> и предлагает руководство по стандартизированному сбору данных и отчетности. Метрики IRIS+ были разработаны для более широких тем и подтем, которые часто соответствуют тематической направленности и результатам теории изменений, хотя большинство метрик — это показатели степени изменений. IRIS+ соответствует ЦУР и более пятидесяти других конвенций.

## *Culture | 2030 Indicators от ЮНЕСКО*

Culture|2030 Indicators<sup>43</sup> или «Показатели вклада культуры в реализацию Повестки-2030», разработанные на основе конвенций ЮНЕСКО, представляют собой инструмент оценки конкретного практического вклада культуры в реализацию ЦУР на период до 2030 года. В этом методе культура рассматривается как сектор деятельности и как сквозной элемент самих ЦУР. В центре внимания не только экономическое благосостояние и создание рабочих мест, но и механизмы влияния культуры на формирование знаний и навыков, а также вовлечение и участие людей в коллективных процессах.

Концепция разделена на четыре направления:

- **Окружающая среда и устойчивость жизнедеятельности:** вклад культуры в создание экологически безопасной среды с акцентом на сохранение объектов культурного и природного наследия и обеспечение здоровой экологии в городах.
- **Материальное благополучие и средства к существованию:** вклад культуры в поощрение и создание благоприятных условий для формирования социально ориентированных и устойчивых экономик путем создания источников дохода и рабочих мест, а также стимулирования поступлений от реализации товаров и услуг культурного назначения и предприятий сферы культуры.
- **Знания и навыки:** вклад культуры в передачу имеющихся на местном уровне ценностных культурных установок, знаний и навыков в расширение прав и возможностей посредством подготовки специалистов, а также разработки методик, руководящих документов и рекомендаций в области образования.
- **Инклюзивность и участие:** вклад культуры в укрепление социальной сплоченности, а также в поощрение инклюзивности и участия в жизни общества, включая оценку доступа

<sup>41</sup> IRIS+ by GIIN. Доступно по ссылке: <https://iris.thegiin.org>

<sup>42</sup> IRIS+ Catalog of Metrics. Доступно по ссылке: <https://iris.thegiin.org/metrics/>

<sup>43</sup> UNESCO. (2019). *Culture|2030 Indicators: UNESCO Framework for Measuring Culture's Contribution to the 2030 Agenda*. Доступно по ссылке: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>



к культуре, реализацию права любого человека участвовать в культурной жизни, а также права на свободу культурного самовыражения, в том числе на свободу художественного творчества.

**Таблица 2. Показатели вклада культуры в реализацию Повестки-2030 от ЮНЕСКО**

ТЕМАТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	№ П/П	ПОКАЗАТЕЛЬ	ВОЗМОЖНАЯ ГЕНДЕРНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ
<b>Окружающая среда и устойчивость жизнедеятельности</b>	1	Расходы на цели сохранения наследия	
	2	Устойчивое управление наследием	Учет гендерных аспектов при разработке политики
	3	Адаптация и устойчивость к изменению климата	Учет гендерных аспектов при разработке политики
	4	Культурная инфраструктура	Пол собственников-эксплуатантов предприятий. Соотношение мужчин и женщин на уровне членов правления и старших руководителей
	5	Открытые культурные пространства	Пол пользователей и эксплуатантов (например, рыночных павильонов)
<b>Материальное благополучие и средства к существованию</b>	6	Вклад культуры в ВВП	
	7	Занятость в сфере культуры	Разбивка по признаку пола, возрасту и другим параметрам
	8	Предприятия сферы культуры	Пол собственников-эксплуатантов предприятий. Соотношение мужчин и женщин на уровне членов правления и старших руководителей
	9	Расходы домашних хозяйств	
	10	Торговля товарами и услугами культурного назначения	
	11	Государственное финансирование сферы культуры	Гендерно ориентированная система финансовой отчетности
	12	Управление сферой культуры	Учет гендерных аспектов при разработке политики
<b>Знания и навыки</b>	13	Образование в интересах устойчивого развития	Учет гендерных аспектов при разработке политики
	14	Культурные знания	Учет гендерных аспектов при разработке политики
	15	Многоязычное образование	
	16	Культурное и художественное образование	Индекс гендерного паритета
	17	Подготовка специалистов в области культуры	Индекс гендерного паритета
<b>Инклюзивность и участие</b>	18	Культура как фактор социальной сплоченности	Разбивка по признаку пола, возрасту и другим параметрам
	19	Свобода творчества	Учет гендерных аспектов при разработке политики
	20	Доступ к культуре	Разбивка по признаку пола, возрасту и другим параметрам



	21	Участие в культурной жизни	Разбивка по признаку пола, возрасту и другим параметрам
	22	Механизмы широкого участия	Разбивка по признаку пола, возрасту и другим параметрам

Источник: UNESCO. (2019). Culture | 2030 Indicators.

Разработчики Culture|2030 Indicators предлагают пошаговое руководство по оценке, включающее подробное описание четырех тематических направлений, контрольные листы, источники данных и методику расчета показателей. Материалы находятся в открытом доступе.

### 1.3. Импакт-инвестирование

Термин «импакт-инвестирование» или инвестиции в воздействие применяется с 2007 года, а GIIN<sup>44</sup> определяет его как «инвестиции, направленные на получение положительного, измеримого социального и экологического воздействия наряду с финансовой прибылью».

Существует **четыре критерия**, по которым инвестиции можно отнести к категории импакт-инвестиций:

- 1) *целеполагание* (определение социальной цели и плана ее достижения),
- 2) *возврат на инвестицию* (показатель окупаемости инвестиций),
- 3) *спектр возврата* (показатель, учитывающий взаимосвязь между социальным воздействием и экономической выгодой),
- 4) *измерение и оценка социального воздействия* (способ определения вклада).

Важно подчеркнуть, что инвестиции в воздействие не являются грантами или пожертвованиями, поскольку от них ожидается положительная финансовая отдача. При этом предполагается, что социальные и экологические изменения достигаются в ходе целенаправленной деятельности компании, а не являются побочным эффектом от ее коммерческой деятельности.

В фокусе внимания импакт-инвесторов оказываются существующие или развивающиеся проекты, чья бизнес-модель опирается на сильную социальную миссию. При этом инвестиции направляются как на усиление позитивного воздействия или минимизацию негативных последствий, так и на укрепление устойчивости подобных проектов.

Сегодня импакт-инвестирование представляет собой широкий спектр специализированных продуктов, фондов и стратегий, позволяющих инвесторам направлять свой капитал на решение конкретных социальных и экологических проблем, которые их больше всего волнуют. Именно намерение добиться очевидных позитивных изменений является определяющей

<sup>44</sup> Global Impact Investing Network (GIIN). *Impact Investment definition*. Доступно по ссылке: <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing>

чертой импакт-инвестирования и ключевой мотивацией импакт-инвестора, будь то институциональный фонд, семейный офис или частный инвестор.

Импакт-инвестирование является обобщающим термином, включающим развивающиеся концепции и подходы, применяемые в разных отраслях.

**Таблица 3. Подвиды импакт-инвестирования**

<b>Устойчивые инвестиции</b>	Инвестирование с учетом долгосрочных выгод, ожидаемых в социальной, экологической и управленческой сферах. Видение устойчивого будущего является отправной точкой для разработки стратегических действий.
<b>Социально ответственные инвестиции (Socially Responsible Investing, SRI)</b>	Социально ответственное, социально осознанное, "зеленое" или этическое инвестирование — это долгосрочный инвестиционный подход, который учитывает факторы ESG и поощряет практики, которые способствуют рациональному природопользованию, защите прав потребителей, прав человека и многообразию.
<b>Импакт-инвестиции</b>	Инвестиции в организации и фонды, которые могут использовать позитивную силу предпринимательства для значимых изменений. Инвестиции могут осуществляться как на развивающихся, так и на развитых рынках и предполагают доходность от ниже рыночной до рыночной, в зависимости от обстоятельств.
<b>ESG инвестиции</b>	Экологические, социальные и управленческие (ESG) факторы — это нефинансовые данные, которые учитываются в рамках инвестиционного анализа, чтобы оценить, способствуют ли инвестиции устойчивой, справедливой и эффективной практике и снижению потенциальных рисков от деятельности проектов.
<b>Венчурная филантропия</b>	Долгосрочный подход с высокой степенью вовлеченности импакт-инвестора, при котором поддерживаются проекты или организации социального профиля, как правило НПО, для масштабирования их социального воздействия.
<b>Инвестиции в миссию (Mission Related Investments)</b>	Направление активов инвестфонда на выполнение его собственной социальной миссии и инвестирование в финансово жизнеспособные инициативы, которые стремятся достичь одной или нескольких социальных целей.

Источники: <https://www.impacteurope.net/impact-glossary>,  
<https://missioninvestors.org/resources/fundamental-terms-and-concepts-impact-investing>

Нередко термин «импакт-инвестирование» ошибочно используется как синоним «благотворительности», «корпоративной социальной ответственности (КСО)», «устойчивого развития» и «ESG». При этом, данные понятия, являясь отдельными направлениями, могут дополнять друг друга в бизнес-среде. До сих пор ведутся дискуссии, стоит ли считать импакт-

инвестиции инвестиционным инструментом или самостоятельным классом активов, или же воздействие должно быть линзой, через которую рассматриваются все классы активов.

Но как бы ни строилась концептуальная рамка, темпы роста рынка импакт-инвестиций за последние десять лет опережают динамику большинства других классов активов. По оценкам GIIN, по состоянию на декабрь 2021 года 3,349 организаций управляло активами в сфере импакт-инвестиций по всему миру, а объем глобального рынка составил 1,164 трлн долларов США<sup>45</sup> по сравнению с 715 млрд в 2020 году. Глобальная оценка Международной финансовой корпорации (IFC) на 2020 год<sup>46</sup> была еще выше — 2,3 трлн долларов США.

Только в Великобритании, согласно оценке Big Society Capital<sup>47</sup>, за последние 11 лет рынок вырос более чем в десять раз — с 830 млн фунтов стерлингов в 2011 году до 9,4 млрд в 2022 году. А рынок ответственных инвестиций в США вырос на 300% всего за два года с 2021 по 2022 г., и оценивается разными источниками от 12 до 715 млрд долларов США<sup>48</sup>.

Инвестиции в воздействие отличаются по характеру и классам активов и могут включать прямые инвестиции, недвижимость, венчурный капитал, инвестиции в акционерный капитал фондов-посредников или отдельных компаний, долговые обязательства и инвестиции с фиксированным доходом<sup>49</sup>. Данный капитал может принимать разнообразные формы — от традиционной филантропии и грантов до социальных инвестиций.

## Экосистема воздействия

Усилия по развитию и масштабированию воздействия едва ли достижимы без соответствующей экосистемы, позволяющей объединять ключевые заинтересованные стороны и обеспечивать полный цикл их взаимодействия — от определения желаемого импакта организацией и ее целенаправленной деятельности, направленной на достижение значимых изменений, до оценки воздействия на уровне благополучателя и возврата инвестиций.

Примечательно, что цепочка импакт-капитала и цепочка создания социальной ценности подразумевают идентичные процессы и вовлечение заинтересованных сторон, однако порядок этапов противоположен, что скорее свидетельствует о цикличности как самого процесса создания изменений, так и работы экосистемы в целом.

---

<sup>45</sup> Global Impact Investing Network (GIIN). (2022). *Sizing the impact market*. Доступно по ссылке: <https://thegiin.org/assets/2022-Market%20Sizing%20Report-Final.pdf>

<sup>46</sup> IFC. (2020). *Investing for Impact: The Global Impact Investing Market*. Доступно по ссылке: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2021/impact-investing-market-2020>

<sup>47</sup> Sanderson, F., Phillips, S., Maggs, D. (2023). *Impact Investing in the Cultural and Creative Sectors Insights from an emerging field*. Creative Industries Policy and Evidence Centre. ISBN: 978-0-7017-0278-6.

<sup>48</sup> Global Impact Investing Network (GIIN). (2020). *Annual Impact Investor Survey*. 10<sup>th</sup> edition. Доступно по ссылке: <https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020.pdf>

<sup>49</sup> Montocchio, E. (2023). *Impact Investment trends in 2023*. LinkedIn. Доступно по ссылке: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-investment-trends-2023-emma-montocchio/>

Схема 5. Цепочка создания ценности в предпринимательской экосистеме

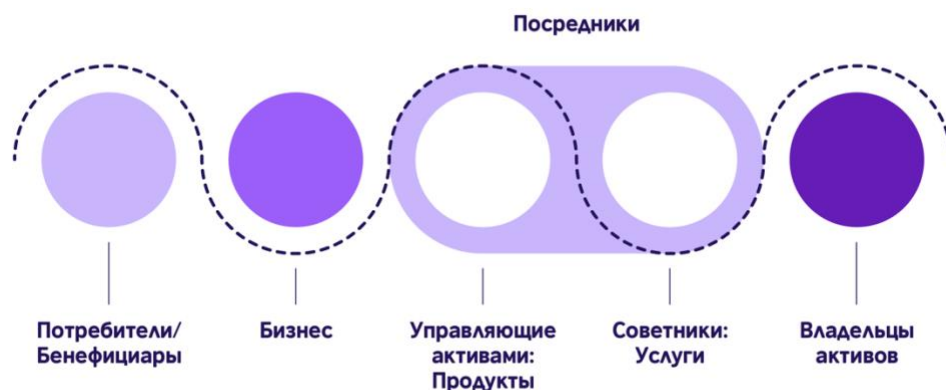
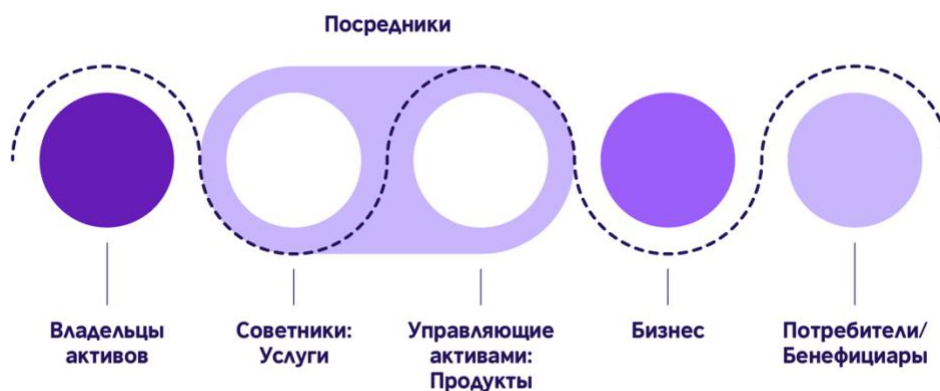


Схема 6. Цепочка движения импакт-капитала



Источник: Godeke S., Briaud P. (2020). *Impact Investing Handbook. An Implementation Guide for Practitioners.* Rockefeller Philanthropy Advisors.

Каждому участнику отводится определенная роль в экосистеме.

**Благополучатели / Бенефициары.** Потребительские группы, различные сообщества или локальные природные экосистемы, в интересах которых определяется и осуществляется воздействие.

**Импакт-предприниматели.** Такие узкие определения как социальный, креативный или технологический предприниматель постепенно вытесняются обобщающим термином «импакт-предприниматель», который применим для всех, кто берет на себя роль инициатора

изменений, определяет социальную миссию и оказывает целенаправленное социальное воздействие на бенефициаров в рамках своей коммерческой деятельности. В контексте финансовой поддержки импакт-предприниматели выступают получателями, то есть объектами инвестиций.

**Владельцы активов / Инвесторы.** В настоящее время в развитых странах инвестиции в воздействие в основном поступают от благотворительных трастов, инвестиционных и корпоративных фондов, частных семейных офисов, государственных организаций и частных инвесторов, реализующих собственную социальную миссию и стремящихся увеличить масштаб социального воздействия через поддержку других игроков — импакт-предпринимателей и посреднических организаций.

Например, в Европе 36% импакт-инвестиций приходится на венчурные фонды и фонды прямых инвестиций, 20% на частные финансовые институты, включая традиционный и этический банкинг, и только по 1% — на бизнес-инкубаторы, акселераторы и бизнес-ангелов, соответственно<sup>50</sup>.

**Операторы / Посредники.** Несмотря на то, что инвестиции в социальное воздействие могут осуществляться напрямую — от владельца капитала получателю инвестиций, — наиболее распространенным подходом является сотрудничество с профессиональными операторами или посредниками. При формировании рынка импакт-инвестиций они выполняют ключевую системообразующую роль.

В зависимости от своей специализации организации-посредники аккумулируют отраслевые знания и экспертизу в области оценки и мониторинга воздействия до и после инвестирования, оказывают консультационную поддержку по управлению воздействием и помощь в подготовке отчетности для объектов инвестиций.

Посредники стремятся увеличить объем капитала, доступный импакт-предпринимателям для достижения и масштабирования их социального воздействия. Таким образом, посредники соединяют спрос на капитал и инвестиционные предложения, привлекая больше финансовых ресурсов в экосистему социального воздействия. Они распределяют инвестиции, полученные от владельцев активов, что ведет к повышению жизнеспособности предпринимательских проектов. В среднем, время поддержки импакт-проектов посредниками занимает 3–5 лет.

Одна из ключевых функций посредников — создание и поддержание качественного пайплайна (портфолио) проектов, готовых к получению инвестиций. Принцип пайплайна идентичен стандартам венчурной экосистемы: воронка проектов начинает формироваться с отбора заявок, скрининга бизнес-моделей, последующей акселерации проектов и проведения конкурса на получение инвестиций. Но для целей импакт-инвестирования дополнительно проводится комплексная оценка деятельности организации с учетом целей и рисков воздействия (due diligence), которая включает анализ индикаторов импакта, оценку финансовой устойчивости, а также определение структуры финансирования, возврата инвестиций и нефинансовой поддержки проекта.

---

<sup>50</sup> По материалам презентации Евы Конзал (Impact Europe), Impact Forum Almaty, апрель 2024.

Ниже приводится пример **процесса формирования пайплайна** проектов для получения импакт-инвестиций через импакт-фонд (на примере Via Fund<sup>51</sup>):

1. Поиск импакт-проектов через программы акселерации.
2. Инвестирование — разработка индивидуальной финансовой модели и инструментов для каждого проекта.
3. Инкубация и сопровождение — предоставление нефинансовой поддержки (менторство, образовательные программы) и определение измеримых индикаторов импакта для каждого проекта.
4. Замер результатов и индикаторов воздействия — оценка и верификация социального воздействия и финансовых результатов.
5. Возврат инвестиций и реинвестирование — формирование нового портфеля и перераспределение капитала для будущих инвестиций.

В цепочке добавленной стоимости при подготовке проектов к получению инвестиций и их последующем сопровождении посредник получает вознаграждение. С одной стороны, это увеличивает затраты на получение и/или возврат инвестиций, с другой — делает весь процесс стандартизованным и более прозрачным для всех заинтересованных сторон, а усилия по воздействию более устойчивыми.

Посредники предоставляют инвесторам широкий спектр консультационных и управленческих услуг, включая доступ к проектам, прошедшим инкубацию и валидацию; доступ к аналитике и инвестиционным возможностям в выбранных секторах; помощь в распределении средств, формировании и управлении инвестиционным портфелем; помощь в оценке воздействия и рисков предпринимательского проекта.

В свою очередь, импакт-предприниматели получают от посредников навигацию и доступ к инвестиционному капиталу, специализированные знания и навыки, стандартизацию бизнес-процессов, поддержку по определению, оценке и мониторингу показателей воздействия, помощь в управлении финансами и доступ к технической поддержке.

## 1.4. Импакт-инвестирование в креативных индустриях

Сегодня инвестиции в креативные индустрии, сферу искусства и культуры — быстро развивающаяся область с разнообразными инициативами по всему миру, которые позволяют мобилизовать каталитический капитал и предоставить больше доступных финансовых возможностей для развития инициатив и предпринимательских проектов в этих секторах.

Согласно данным Deloitte, в 2023 году объем импакт-инвестиций оценивался в 1,164 млрд долларов США, что представляет собой значимый капитал для серьезного стимулирования креативных секторов в ближайшие годы<sup>52</sup>. Кроме того, он позволит трансформировать

<sup>51</sup> По материалам презентации Ольги Максимовой (Via Fund, Armenia), Impact Forum Almaty, апрель 2024.

<sup>52</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8<sup>th</sup> Edition.



традиционную модель филантропического финансирования, которая будет сокращаться и принимать новую, более устойчивую форму.

Сегодня уже доступны базы данных глобальных инициатив и результаты картирования инвестиционных фондов, поддерживающих культурные и креативные индустрии.

Так, международный проект Creativity, Culture & Capital<sup>53</sup> ведет работу по выявлению моделей финансирования и потенциала импакт-инвестиций в креативной экономике. А картирование Culture and Creative Impact Funds Map, проведенное в 2022 году, позволило выявить более 36 фондов воздействия по всему миру: восемь в Великобритании, восемь в Латинской Америке, семь в Африке, шесть в США, пять в Европе, один в Индии и один международный фонд. Все они поддерживают проекты только в ККИ и/или включают эти секторы в число инвестиционных вертикалей. Картирование импакт-фондов позволяет привлечь внимание к неиспользованному потенциалу целевых инвестиций в креативную экономику.

В то время как развитые страны сокращают государственные расходы, возможности финансовой поддержки ККИ расширяются, и теперь помимо государственных средств, что всегда было характерно для финансирования культурной сферы, включают частные и филантропические инвестиции. В результате появляются новые финансовые схемы, способствующие притоку капитала в проекты, связанные с культурой и креативностью.

Например, корпоративный сектор также может рассматриваться как источник капитала для ККИ. По мере усиления стандартов социальной ответственности для корпоративного сектора, согласно директиве Европейской Комиссии о корпоративной отчетности в области устойчивого развития (CSRD)<sup>54</sup>, объем импакт-инвестиций в креативные секторы, проекты поддержки культуры и искусства будет увеличиваться. При этом объекты инвестиций должны будут совершенствовать методы анализа своей деятельности и воздействия, в том числе, вклад в достижение ЦУР, чтобы демонстрировать инвесторам корректное использование полученных средств и привлекать новых сторонников и потребителей.

## Ключевые вызовы

Несмотря на то, что роль ККИ в экономическом развитии стран получает все большее признание, развитие практик импакт-инвестирования затрудняют определенные барьеры.

Организации, ведущие деятельность в креативных секторах, располагают как материальными, так и нематериальными активами. Такие физические активы, как здания, коллекции и материальные артефакты широко известны и хорошо поддаются оценке. При этом огромная база нематериальных активов в виде контента, интеллектуальной собственности и организационных сетей все еще остается вне фокуса предпринимателей, грантодателей и инвесторов.

---

<sup>53</sup> Creativity, Culture & Capital. Доступно по ссылке: <https://www.creativityculturecapital.org>

<sup>54</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8<sup>th</sup> Edition.

По данным Creative PEC<sup>55</sup>, ценность и потенциал нематериальных активов еще не были полностью раскрыты, особенно в контексте высокого международного спроса на креативный контент. Причина кроется в ограничениях роста и масштабирования креативных проектов из-за отсутствия у предпринимателей собственного капитала и доступа к инвестициям.

Отсутствие регулярного импакт-инвестирования показательно для секторов, которые испытывают трудности с формулированием ценности, что остается слабым местом для ККИ. Это, в свою очередь, является причиной отсутствия на рынке продуктов и программ, помогающих институциональным и частным инвесторам вкладывать средства в креативный сектор более эффективно.

Тем не менее, исследование Upstart Co-Lab<sup>56</sup> показало, что примеры импакт-инвестиций в искусство, дизайн, культуру и культурное наследие существуют, но они не классифицируются как инвестиции в креативную экономику. Например, инвесторы, сфокусированные на женском предпринимательстве, могут не заметить связи этих проектов с креативными индустриями, либо компании, получающие импакт-инвестиции за экологически чистые практики производства, не всегда определяются как сектор этичной моды.

При том, что вклад креативной экономики США в ВВП составляет более 4,5%, а ее объем в 2022 году оценивался в 1,1 трлн. долларов<sup>57</sup>, в ежегодных отчетах GIIN<sup>58</sup> информация о целенаправленных импакт-инвестициях в креативную экономику долгое время отсутствовала. Например, в период с 2017 по 2022 годы годовой прирост инвестиций в искусство и культуру был отрицательным — 11%, что соответствует всего 0,1% от общего объема инвестиционных активов под управлением (AUM), при этом только 5% инвесторов заявили, что направляют часть своих инвестиций в искусство и культуру<sup>59</sup>.

Deloitte также подтверждает сложившийся тренд: в целом, инвесторы уже рассматривают инвестиции в социальное воздействие как возможность, но предоставлять доказательную базу того, что креативные секторы, культура и искусство пригодны для импакт-инвестирования, все еще остается затруднительным<sup>60</sup>.

Методы, применяемые для оценки коммерческой эффективности и социального воздействия в креативных индустриях, как правило, заимствованы из других областей и не учитывают специфику креативных видов деятельности — например, природу кросс-секторальных проектов, выгоды от которых расплывчаты, так как одновременно находятся в разных областях; либо полностью кастомизированные и поэтому не поддающиеся масштабированию инициативы; либо формат микропредпринимательства и высокую горизонтальную

<sup>55</sup> Sanderson, F., Phillips, S., Maggs, D. (2023). *Impact Investing in the Cultural and Creative Sectors Insights from an emerging field*. Creative Industries Policy and Evidence Centre. ISBN: 978-0-7017-0278-6.

<sup>56</sup> Design Team and Upstart Co-Lab. (2020). *Creative Impact. Impact Investment*.

<sup>57</sup> U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA). (2022). *The Arts and Cultural Production Satellite Account*. Доступно по ссылке: <https://www.bea.gov/data/special-topics/arts-and-culture>

<sup>58</sup> Upstart Co-Lab. (2017). *A Creativity Lens for impact investing*.

<sup>59</sup> Hand, D., Sunderji, S., Pardo, N. M. (2023). *GIINsight: Impact Investing Allocations, Activity & Performance*. GIIN. Доступно по ссылке: <https://thegiin.org/publication/research/2023-giinsight-series/>

<sup>60</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8th Edition.

мобильность экспертов<sup>61</sup>, которая не отражена в официальной статистике. Таким образом, попытки сравнения экономических показателей предпринимательских проектов из ККИ с другими секторами делают креативные бизнесы в глазах инвесторов недооцененными и неконкурентоспособными.

Данные барьеры также усугубляются тем, что на рынке сохраняется достаточно низкая осведомленность у заинтересованных сторон о специфике ведения бизнеса в креативных секторах, особенностях создания социокультурных ценностей и управления нематериальными активами. Как утверждает Джон Хоукинс, «проблема в том, что традиционные инвесторы, знакомые с бизнес-моделями, основанными на повторяемости и предельном ценообразовании, могут не разбираться в бизнесе, основанном на творчестве и инновациях. Эксперты по материальным активам могут увязнуть в теме интеллектуальной собственности. Или же они разбираются в брендах, но не знают, как оценить авторские права. Возможно, им сложно судить о компетентности основателей и управленцев. Или их устраивают скидки, но они не понимают мотивацию подписчиков, которые ведут себя как фанаты»<sup>62</sup>.

## Инвестиционные продукты

Как правило, импакт-инвестиции в ККИ являются «коллаборативными» и формируются из нескольких источников, формируя каталитический капитал.

Catalytic Capital Consortium<sup>63</sup> определяет каталитический капитал как «долговые, долевыми, залоговые и другие инвестиции, которые принимают непропорционально высокий риск и/или льготную доходность по сравнению с обычными инвестициями, чтобы генерировать положительное воздействие и создавать условия для инвестиций третьих сторон, которые иначе были бы невозможны». Каталитический капитал является важнейшим инструментом для преодоления нехватки финансирования и масштабирования воздействия, дополняя при этом традиционное инвестирование.

Пока в глобальном масштабе происходит постепенный транзит от умных грантов (smart grants) и беспроцентных займов к импакт-инвестированию, в сфере поддержки импакт-проектов также продолжается эволюция финансовых инструментов. К ключевым продуктам, получающим распространение в ККИ, можно отнести льготные кредиты (soft loans), мезонинное финансирование (mezzanine financing), приобретение долей в бизнесе/акционерном капитале в обмен на инвестиции (equity), стимулы социального воздействия в виде премиальных выплат за достижение социального воздействия (Social Impact Incentives, SIINC), планы регулярных инвестиций (Systematic Investment Plan, SIB)<sup>64</sup>.

<sup>61</sup> McIntyre, P., Fulton, J., Kerrigan, S., Meany, M. (2023). *Entrepreneurship in the Creative Industries. How Innovative Agents, Skills and Networks Interact*. ISBN 978-3-031-19454-2.

<sup>62</sup> Howkins, J. (2021). *We need to redefine success*. Creativity, Culture and Capital. Доступно по ссылке: <https://www.creativityculturecapital.org/blog/2021/09/13/we-need-to-redefine-success>

<sup>63</sup> MacArthur Foundation. (2019). *Catalytic Capital at Work*. Доступно по ссылке: <https://www.macfound.org/press/article/catalytic-capital-work>

<sup>64</sup> Sanderson, F., Phillips, S., Maggs, D. (2023). *Impact Investing in the Cultural and Creative Sectors Insights from an emerging field*. Creative Industries Policy and Evidence Centre. ISBN: 978-0-7017-0278-6.

Например, облигации культурного воздействия могут принимать форму облигаций социального воздействия (Social Impact Bond, SIB). Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет SIB как инновационный механизм финансирования, с помощью которого правительства или квазигосударственный сектор могут заключать соглашения с поставщиками социальных услуг, которые способны добиться согласованных и измеряемых социальных результатов. Механизм финансирования запускается, когда компания с социальной миссией, как правило посредник, например импакт-фонд, выпускает тематические облигации и аккумулирует средства частных инвесторов, благотворительных организаций или инвестиционных фондов. Таким образом, поставщики услуг используют эти средства для покрытия своих операционных расходов, а при достижении запланированных социальных результатов, инвесторы получают премию (pay for success) от правительства или уполномоченного органа<sup>65</sup>.

Также существуют примеры успешного внедрения более устойчивых инвестиционных продуктов. В частности, в Колумбии в рамках Orange Economy Policy впервые были выпущены оранжевые облигации<sup>66</sup>, направленные на поддержку развития креативных индустрий. Поскольку большинство предприятий «оранжевой» экономики — стартапы, компании на ранних стадиях развития, просто проекты или идеи, — перспективы их коммерческого развития несут в себе высокие риски. В этой связи инициатива была направлена на взаимодействие с коммерческими банками для снижения входного барьера для креативных предприятий и разработку новых финансовых продуктов и гарантий, ориентированных не на традиционные материальные активы, а на будущие идеи и нематериальные активы с отложенным эффектом, монетизация и оценка которых затруднительна в экономических терминах.

Выпустив оранжевые облигации в 2018 году, банк Bancóldex<sup>67</sup> смог привлечь капитал 322 инвесторов и в течение двух лет профинансировал проекты в области искусства и наследия (52%), культурных индустрий (42%), функциональных творений (6%). При этом компании из ККИ смогли использовать полученные средства на пополнение оборотного капитала (69%) и модернизацию бизнеса (31%).

Таким образом, наличие «льготного капитала» в значительной степени стимулирует развитие рынка, в том числе обеспечивает возможность предоставления более гибких и толерантных к риску инвестиционных продуктов тем организациям, которые нуждаются в финансировании<sup>68</sup>. В масштабах рынка это помогает преодолеть отчуждение культурных и креативных секторов из-за их нестабильного дохода и вернуть их в инвестиционное поле.

## Оптика

В зависимости от выбранной социальной проблематики и целей воздействия, инвесторы могут выбрать определенные темы и соответствующие оптики (lenses). Если тема может быть

<sup>65</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8th Edition.

<sup>66</sup> Munero, C. (2021). *Sharing the orange bond with the world*. Creativity, Culture and Capital. Доступно по ссылке: <https://www.creativityculturecapital.org/blog/2021/09/13/sharing-the-orange-bond-with-the-world/>

<sup>67</sup> Там же.

<sup>68</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8th Edition.

связана с конкретным сектором экономики (например, креативные индустрии) или конкретным направлением (предпринимательское образование), то оптика воздействия — это особая точка зрения, применяемая ко всем активам импакт-инвестора. Например, инвестиционный фонд может применять оптику гендерного равенства ко всем своим инвестициям и оценивать, как инвестиции влияют на динамику показателей гендерного равенства в разных проектах.

**Оптикой в ККИ** могут выступать:

- развитие креативных кластеров и креативных хабов (строительство инфраструктуры, реновация, управление недвижимостью социокультурного назначения),
- развитие сообществ (локальных, творческих, профессиональных),
- усиление практик инклюзии и толерантности (включенность различных групп бенефициаров, в том числе уязвимых групп и людей с ограниченными возможностями),
- экологичное/этичное локальное производство, устойчивые материалы,
- сокращение углеродного следа (за счет изменения логистических цепочек),
- создание и управление нематериальными активами,
- сохранение локального культурного наследия (промыслы, памятники наследия),
- создание безопасной среды и т. д.

### **Пример импакт-фонда Upstart Co-Lab (США)**

Крупнейший импакт-фонд Upstart Co-Lab из Нью-Йорка в своей работе отказался от термина «культура и искусство» в пользу «креативной экономики». Чтобы сфокусировать внимание импакт-инвесторов на возможностях по развитию предпринимательских проектов и объектов недвижимости, связанных с культурой, искусством, дизайном и наследием, фонд внедрил «Оптику креативности» (Creativity Lens).

Учитывая специфику креативных индустрий США, Upstart Co-Lab определил 145 секторов<sup>69</sup>. Ключевыми направлениями для первых импакт-инвестиций были выбраны пять креативных индустрий:

1. *Этичная мода*: компании, производящие одежду, обувь, ювелирные изделия и аксессуары, которые активно решают проблемы отрасли, связанные с трудовыми отношениями, воздействием на окружающую среду, управлением и/или сохранением культурного наследия.
2. *Устойчивое питание*: производители и поставщики продуктов питания и напитков, которые активно работают над решениями по сохранению ресурсов, культурного наследия, обеспечению доступа к здоровым продуктам питания, повышению осведомленности потребителей.
3. *Медиа с социальным воздействием*: компании, использующие возможности сторителлинга, коммуникаций и технологий для масштабирования положительных

---

<sup>69</sup> The North American Industry Classification System (NAICS). Доступно по ссылке: <https://www.naics.com/search/>

социальных результатов, предоставления платформы для недостаточно представленных голосов и повесток, и создания диверсифицированных рабочих мест.

4. *Другие креативные предприятия*: предприятия с устойчивыми бизнес-моделями, которые производят и распространяют продукцию в сфере искусства, дизайна, культуры и наследия, обеспечивают создание качественных рабочих мест и оказывают социальное воздействие.
5. *Креативные пространства (кластеры)*: проекты, ориентированные на творческих людей или предприятия креативной экономики, предлагающие недвижимость по доступной цене и создающие выгоды для соседей.

В 2018 году Upstart Co-Lab совместно с Корпорацией поддержки местных инициатив (LISC), создал Фонд инклюзивной креативной экономики Нью-Йорка<sup>70</sup>. Фонд привлек капитал в размере 6,2 млн долларов США от частных лиц, семейных офисов, благотворительных фондов и учреждений культуры. Полученные средства направлялись на финансирование доступных рабочих помещений в Нью-Йорке, чтобы креативные предприниматели могли развивать свои бизнес-проекты и создавать рабочие места, в том числе для работников с низким и средним уровнем дохода.

## Ключевые тренды в инвестировании в креативные индустрии

Ниже рассмотрены ключевые тренды, которые, согласно экспертным прогнозам, будут способствовать распространению импакт-инвестиций и альтернативных форм финансовой поддержки проектов в ККИ.

### Тренд №1: экономика креаторов

Импакт-фонд Upstart Co-Lab акцентирует внимание на быстрорастущей экономике креаторов (Creator Economy<sup>71</sup>) — экосистеме онлайн платформ, позволяющих независимым разработчикам контента, продуктов и услуг монетизировать свою работу с помощью развития и вовлечения различных аудиторий через просмотры, подписки на эксклюзивный контент, коллаборации и рекламные контракты. Неразрывная связь с технологиями открывает возможности для оказания масштабного воздействия на большие аудитории.

По некоторым оценкам, в этой сфере задействовано более 250 миллионов креаторов и инфлюенсеров<sup>72</sup>, а глобальная оценка рынка составляет 104 млрд долларов США. Начиная с 2021 года к глобальной экономике креаторов присоединилось более 165 миллионов человек,

---

<sup>70</sup> Design Team and Upstart Co-Lab. (2020). *Creative Impact. Impact Investment*.

<sup>71</sup> Upstart Co-Lab. (2023). *The Creator Economy: A Guide for Impact Investors*. Доступно по ссылке: <https://upstartco-lab.org/impact-investing-in-the-creator-economy/>

<sup>72</sup> Winter, D. (2023). *7 Types of Digital Creators Who Power the Creator Economy*. Shopify. Доступно по ссылке: <https://www.shopify.com/blog/creator-archetypes>



причем значительный рост наблюдался в США (+34 млн новых креаторов), Испании (+10 млн), Южной Корее (+11 млн) и Бразилии (+73 млн)<sup>73</sup>.

Только в США за это время в сектор было инвестировано более 7 млрд долларов. Платформы Web3 позволяют напрямую инвестировать в креатора, художника или дизайнера с помощью NFT и социальных токенов. Импакт-инвесторы могут выбирать креаторов по географии, демографии или тематике работ, которые лучше всего соответствуют их целям воздействия. Сегодня импакт-инвестиции достаются агентствам по работе с талантами, продюсерским студиям, студиям по созданию контента и работе с инфлюенсерами.

Традиционные венчурные фонды видят в креативной экономике будущее электронной коммерции, развлечений и медиа.

## **Тренд №2: умные и стимулирующие города**

Рейтинг умных городов Smart City Index Report 2023<sup>74</sup> описывает, насколько большое значение жители городов придают общему качеству городской жизни, и как сама концепция умных городов трансформируется в «открытые и инновационные города», «инклюзивные и разнообразные города», «устойчивые города» и «города, ориентированные на граждан», что только подчеркивает, как проектируются и управляются города-лидеры рейтинга.

Инклюзивность и многообразие становятся ключевыми показателями успеха. Они связаны со стратегиями привлечения и удержания талантов, более высоким уровнем терпимости к иммигрантам и различным меньшинствам.

Креативные индустрии, а также культура и креативность в более широком смысле, способствуют социальной сплоченности, поддерживают включение маргинализированных групп в жизнь общества, повышают привлекательность города как безопасного места для жизни и посещения. Города, являющиеся культурными и креативными центрами, привлекают инвестиции и преобразуются в «стимулирующие города»<sup>75</sup>. Стимулирующий город предоставляет жителям возможность изучать окрестности, посещать развлекательные заведения, участвовать в публичных мероприятиях, общаться с другими людьми и пользоваться образовательными возможностями.

Лондон — пример стимулирующего города, который известен своей приверженностью многообразию и социальной сплоченности, поддержкой творчества и искусства, представленного в более 300 музеях и художественных галереях. В 2016 году в Лондоне появилась позиция «Ночного царя» (Night Czar)<sup>76</sup>. Ночной царь реализует концепцию мэра по обеспечению круглосуточного процветания города и продвижению ночной жизни Лондона как внутри страны, так и на международном уровне. Работа по обеспечению безопасности

---

<sup>73</sup> Adobe. (2020). *Future of Creativity Study*. Доступно по ссылке: <https://news.adobe.com/news/news-details/2022/Adobe-Future-of-Creativity-Study-165M-Creators-Joined-Creator-Economy-Since-2020/default.aspx>

<sup>74</sup> IMD. (2023). *Smart City Index Report*. Доступно по ссылке: <https://www.imd.org/wp-content/uploads/2023/04/smartcityindex-2023-v7.pdf>

<sup>75</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8th Edition.

<sup>76</sup> Mayor of London. (2024). *Night Czar*. Доступно по ссылке: <https://www.london.gov.uk/programmes-strategies/arts-and-culture/24-hour-london/night-czar>

заведений осуществляется в партнерстве с рестораторами, представителями индустрии ночного отдыха, местными властями, полицией, транспортным управлением, местными жителями и консультантами. Ночным царем была запущена инициатива ночного метро с круглосуточным общественным транспортом по пятницам и субботам. Кроме того, совместно с мэром была опубликована Хартия ЛГБТК+ заведений, чтобы стимулировать открытие новых ЛГБТК+ заведений в городе.

Для большинства умных городов ночную жизнь и разнообразные вечерние развлечения можно отнести к жизненно важными культурными активами. Ночные мэрии созданы во всех крупных городах Европы, в Токио и Нью-Йорке. При более глубоком понимании положительного влияния креативных проектов на качество городской жизни умные города могут привлекать больше инвестиций в соответствующие виды деятельности в ККИ.

### **Тренд №3: инфраструктура и сообщества**

Для некоторых стран импакт-инвестиции в креативные сообщества являются одним из самых быстрорастущих направлений в инвестировании. Например, в США накоплен 30-летний опыт инвестиционной поддержки креативных пространств и малых креативных предприятий, такие программы реализуются как часть комплексного плана по развитию сообществ в рамках «оптики креативности». Финансовые институты развития сообществ<sup>77</sup> имеют обширное портфолио проектов по всей стране, направляя инвестиции на развитие коммерческих площадей для креативных предприятий, строительство центров искусств, мастерских и жилых помещений для креаторов<sup>78</sup>.

### **Тренд №4: новые аудитории и новые ценности**

Ежегодно на рынок выходят потребители нового поколения, а возраст потребителей с каждым годом молодеет. Нельзя не отметить общемировую тенденцию на усиление чувствительности молодых людей в возрасте 18–35 лет к таким темам как репутация и социальная ответственность. Представители поколения Z, будучи активными пользователями социальных сетей, с раннего возраста приобщены к различным глобальным проблемам и переносят свое глубокое чувство озабоченности социальной повесткой на выбор работодателей, брендов и различных инициатив<sup>79, 80</sup>.

Молодые потребители хотят, чтобы бизнес участвовал в жизни общества, был культурно значимым (то есть, был активно вовлечен в культурную жизнь), откликнулся на современные настроения и помогал решать острые социальные проблемы с пользой для более широкой

---

<sup>77</sup> Thompson, B. (2022). *Impact Investing Through Community Development Financial Institutions (CDFIs)*. Forbes. Доступно по ссылке: <https://www.forbes.com/sites/brianthompson1/2021/01/31/impact-investing-through-community-development-financial-institutions-cdfis/>

<sup>78</sup> Godeke S., Briaud P. (2020). *Impact Investing Handbook. An Implementation Guide for Practitioners*. Rockefeller Philanthropy Advisors.

<sup>79</sup> X Marketing. (2019). *Brands + Culture + Twitter = Impact*. Доступно по ссылке: <https://marketing.twitter.com/en/insights/brands-plus-culture-plus-twitter-equals-impact>

<sup>80</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8th Edition.

аудитории<sup>81</sup>. При этом часть из них готова прилагать особые усилия для активной поддержки компаний, в том числе малых предприятий, если заявленные и применяемые ими на практике ценности в отношении социальной ответственности совпадают с их собственными ценностями<sup>82</sup>.

Кроме того, молодеет профиль управленцев и инвесторов. Согласно прогнозам Deloitte<sup>83</sup>, импакт-инвестиции в креативные секторы становятся привлекательной инвестиционной моделью именно для молодого поколения.

---

<sup>81</sup> Magna. (2019). *The Impact of Culture. What it means for brands today*. Доступно по ссылке: <https://magnaglobal.com/wp-content/uploads/2019/05/Magna-IPG-Lab-Impact-of-Culture-US.pdf>

<sup>82</sup> The Deloitte Global Millennial Survey. (2020). *Millennials and Gen Zs hold the key to creating a "better normal"*. Доступно по ссылке: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/MillennialSurvey2020.html>

<sup>83</sup> Deloitte Private. (2023). *Art & Finance Report*, 8th Edition.

## РАЗДЕЛ 2. ИМПАКТ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: КАЗАХСТАН

### 2.1. Специфика развития креативных индустрий

Одна из первых серьезных попыток картирования креативных индустрий Казахстана была предпринята The British Council в 2018 году<sup>84</sup> в продолжение серии международных форумов «Креативная Центральная Азия»<sup>85</sup>. Результаты показали, что креативные индустрии составляют значительную часть бизнес-предприятий Казахстана. К этому времени было зарегистрировано 17,581 креативных организаций, что составило 3,8% от общего числа всех предприятий в стране.

Алматы и Астана являются основными центрами креативных индустрий. В совокупности на них приходилось 62% всех креативных организаций в Казахстане — 45% в Алматы и 17% в Астане, соответственно. В последние три года активное развитие также демонстрируют города Шымкент и Караганда. Такая динамика соответствует общемировому тренду на высокую концентрацию предпринимательских проектов из ККИ в крупных городах, что объясняется развитой культурной инфраструктурой и разнообразием потребительских аудиторий.

В Алматы наблюдается самая высокая концентрация ККИ по сравнению с другими городами Казахстана, при этом креативные предприятия составляют 6% от общей предпринимательской базы города. Среди них преобладают представители малого и микробизнеса с количеством сотрудников от 1 до 5 — такие компании составляют более 75% от всех зарегистрированных креативных предприятий Алматы и Астаны.

Подавляющее большинство креативных предпринимателей относится к индивидуальным предпринимателям и фрилансерам, а их широкая представленность в городах способствует высокой мобильности специалистов между секторами, увеличению числа нестандартных, гибридных и междисциплинарных бизнес-проектов, часть из которых может оставаться в слепой зоне и быть недоступной для статистического учета<sup>86, 87</sup>.

Такие отличительные особенности ведения предпринимательской деятельности, скорее, дополняют общемировую картину<sup>88</sup>, но затрудняют количественную оценку масштабов

<sup>84</sup> Pratt, A., Simpson, E., Shayakhmet, D. (2018). *Mapping the Creative Industries in Kazakhstan*. Доступно по ссылке: <https://kazakhstan.britishcouncil.org/programmes/arts/creative-industries-mapping-report>

<sup>85</sup> British Council. О форуме «Креативная Центральная Азия». Доступно по ссылке: <https://kazakhstan.britishcouncil.org/ru/creative-central-asia/past-event/about>

<sup>86</sup> Гончарова, А., Шаяхмет, Д. (2020). *Диагностика основных компетенций, знаний и навыков креативных предпринимателей в Казахстане*. *Central Asian Economic Review*. 2020;(5):54-70 <https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/20#>

<sup>87</sup> Берновская, А., Газиев, С., Тентиева, Ч., Шерматова, Ш., Шаяхмет, Д. (2021). *База данных креативных бизнесов*. Creative Central Asian Network.

<sup>88</sup> UNCTAD. (2008). *Creative Economy Report*. Доступно по ссылке: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf)

креативной экономики. Все ключевые исследования, проведенные в Казахстане в период с 2017 по 2023 гг., отмечали нехватку статистических данных и высказывали опасения относительно точности и надежности доступных показателей в целом из-за значительных расхождений<sup>89</sup>.

Так, например, Министерство Культуры и Информации Республики Казахстан утверждает, что в 2023 году количество зарегистрированных предприятий в креативных секторах достигло 32,000, а число занятых — 95,000 человек<sup>90</sup>. При этом другие источники<sup>91</sup> со ссылкой на Бюро национальной статистики приводят цифру 310,200 человек, актуальную на 2020 год. По этим же данным с 2017 по 2020 годы доля креативных индустрий в структуре ВВП составляла 2,8% (по другим оценкам менее 1%<sup>92</sup>), а за период с 2010 по 2020 годы сектор вырос в 3,2 раза в номинальном выражении, что сопоставимо с динамикой роста всей экономики Казахстана.

При системном несоответствии доступных статистических данных, наиболее информативными остаются результаты качественных исследований, которые позволяют дополнить профиль креативных предприятий и выявить условия, в которых они развиваются.

Несмотря на свое многообразие и высокий потенциал междисциплинарного сотрудничества, креативные индустрии в Казахстане отличаются своей разобщенностью. Многие креативные предприниматели часто не включены в повестку и программы развития креативных индустрий, особенно в регионах. Им не хватает собственных ресурсов для развития бизнеса, доступа к предпринимательскому обучению, а также системной финансовой и нефинансовой поддержки. Подавляющее большинство предпринимателей не имеет бизнес-образования, обладает достаточно низким уровнем финансовой и юридической грамотности, и вынуждено обучаться бизнес-процессам непосредственно на практике<sup>93</sup>.

В Казахстане, как и других странах мира, малые предприятия, индивидуальные предприниматели и фрилансеры предпочитают группироваться в городских кластерах и креативных хабах, где они становятся партнерами или клиентами друг друга. Напротив, отсутствие устойчивых креативных кластеров только усугубляет изоляцию предпринимателей и затрудняет им доступ к новым знаниям, связям и возможностям для реализации совместных, более масштабных проектов.

Программы акселерации и инкубации, рассчитанные на повышение квалификации креативных предпринимателей, проводятся в Алматы и Астане, начиная с 2018 года. Среди провайдеров такой экспертизы можно отметить Impact Hub Almaty и бизнес-инкубатор MOST. При этом количество подобных программ до сих пор остается ограниченным, а сами программы —

<sup>89</sup> Zhuparova, A., Pukala, R., Doszhan, R. (2022). *Analysis of the Development of Creative Industries in Kazakhstan: The Qualitative Analysis*. Eurasian Journal of Economic and Business Studies, 4(66), 145–159. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v4i66.183>

<sup>90</sup> Министерство Культуры и Информации Республики Казахстан. (2023). *Итоги 2023 года: По поручению Главы государства в Казахстане создаются все условия для масштабного развития креативной индустрии*. Доступно по ссылке: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mam/press/news/details/679103?lang=ru>

<sup>91</sup> Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. (2021). *Об утверждении Концепции развития креативных индустрий на 2021–2025 годы*. Доступно по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000860>

<sup>92</sup> Абдрахмет, Д. (2023). *Регионы - потенциальные точки роста креативных индустрий*. Капитал. Доступно по ссылке: <https://kapital.kz/economic/121932/regiony-potentsial-nyye-tochki-rosta-kreativnykh-industriy.html>

<sup>93</sup> Гончарова, А., Шахмет, Д. (2020). *Диагностика основных компетенций, знаний и навыков креативных предпринимателей в Казахстане*. Central Asian Economic Review. 2020;(5):54-70 <https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/20#>

нерегулярными и не предусматривающими устойчивых системных изменений. Поскольку эти инициативы не являются элементами долгосрочного комплексного плана, который бы позволил креативным предпринимателям получать менторское сопровождение, финансовую и нефинансовую поддержку на разных этапах развития, эффективность разовых образовательных программ вызывает серьезные вопросы.

Кроме того, на рынке преобладают обучающие программы, сфокусированные на развитии традиционных предпринимательских навыков, но упускающие специфику креативных видов деятельности — управление нематериальными активами, токенизацию активов (NFT), монетизацию контента, развитие сообществ в креативных кластерах и т. д. Таким образом, пробелы в знаниях и навыках предпринимателей сохраняются и после обучения, что не способствует устойчивости их бизнес-проектов.

Чтобы преодолеть разрыв в предпринимательских навыках в нескольких творческих вузах была введена новая дисциплина — креативное предпринимательство (или предпринимательство в креативных индустриях). В рамках 5-летней программы (2018–2022 гг.) по обмену экспертизой между учебными заведениями Великобритании и Казахстана Creative Spark при поддержке The British Council<sup>94</sup> 11 казахстанских вузов получили возможность адаптировать и включить модули по креативному предпринимательству в свои учебные планы. Казахская Национальная Академия Искусств им. Жургенова в Алматы стала первым вузом, внедрившим дисциплину «креативное предпринимательство» в учебную программу для специальности «арт-менеджмент»<sup>95</sup> в 2020 году.

Ключевыми провайдерами системной нефинансовой (консультационной, образовательной, фасилитационной, исследовательской) поддержки в области развития креативной экономики в Казахстане выступают такие международные организации как The British Council, ПРООН, ЮНЕСКО и другие.

Что касается финансовой поддержки, креативные предприниматели имеют возможность получать разовые гранты на развитие бизнеса от частного благотворительного фонда «Сэби» в рамках конкурса «Построй свой бизнес», который проводится более 10 лет. Компания «Шеврон» многие годы активно поддерживает Союз Ремесленников Казахстана.

В целом, можно утверждать, что происходит постепенная институционализация рыночных игроков из креативных индустрий. Помимо работы профессиональных союзов и ассоциаций, также создаются институции, стремящиеся объединять представителей ККИ для адвокации на разных уровнях. Например, «Ассоциация предпринимателей культурных и креативных индустрий», «Евразийская ассоциация креативных индустрий», «Фонд креативных инициатив и культурного наследия», «Альянс креативных индустрий Казахстана» и многие другие.

В последние годы наблюдается повышенное внимание к креативным индустриям со стороны государственных органов. В 2021 году Министерством Национальной Экономики была

---

<sup>94</sup> British Council. О программе Creative Spark. Доступно по ссылке: <https://kazakhstan.britishcouncil.org/ru/programmes/education/creative-spark>

<sup>95</sup> Сорокина, Ю. (2022). Внедрение дисциплины «Креативное предпринимательство» в Казахской национальной академии искусств имени Т. К. Жургенова. Central Asian Journal of Art Studies, т. 7, № 1, 2022, с. 131–142. DOI:0.47940/cajas.v7i1.541.



разработана и утверждена «Концепция развития креативных индустрий на 2021–2025 годы»<sup>96</sup>. Фактически Концепция подразумевает разработку и закрепление на законодательном уровне списка креативных индустрий, а также основных принципов и подходов к регулированию деятельности субъектов предпринимательства в креативных индустриях в рамках 17-этапного плана. Предполагается, что к 2025 году вклад ККИ в экономику Казахстана увеличится до 5%, занятость — до 4%, количество зарегистрированных субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) — до 80,000, а объем экспорта продукции достигнет 200 млн долларов США. При этом многие разделы концепции остаются не реализованными.

Первый «Перечень»<sup>97</sup> видов экономической деятельности, относящихся к креативной индустрии» был утвержден в июне 2023 года. В него вошли 43 вида предпринимательской деятельности из следующих секторов:

- организация конференций и торговых выставок,
- ювелирное дело,
- кино и анимация,
- библиотеки, музеи,
- культурно-досуговые учреждения (концертная деятельность, деятельность концертных и театральных залов, художественное и литературное творчество, деятельность кукольных театров, деятельность, способствующая проведению культурно-зрелищных мероприятий, деятельность театров и цирков),
- культурное наследие,
- музыка (деятельность в сфере звукозаписи и издания музыкальных произведений, производство музыкальных инструментов),
- архитектура и мода,
- деятельность по созданию и трансляции телевизионных программ,
- деятельность в области фотографии,
- народные промыслы,
- разработка программного обеспечения и компьютерных игр.

Данный перечень, детализирующий подсекторы наследия и народных промыслов, скорее, отражает культурную политику Казахстана, но не совпадает с экономическими амбициями и усилиями государства в области цифровизации, стимулирования технологических инноваций и повышения экспортной конкурентоспособности рыночных игроков.

Примечательно, что IT-сектор, хоть и не в полном объеме, попал в список креативных индустрий по аналогии с мировыми классификаторами. При этом за годы независимости Казахстана в IT-секторе удалось сформировать полноценную экосистему, а предпринимательские проекты в области FinTech, EdTech, электронной коммерции и

<sup>96</sup> Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. (2021). *Об утверждении Концепции развития креативных индустрий на 2021–2025 годы*. Доступно по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000860>.

<sup>97</sup> Эталонный контрольный банк нормативных правовых актов Республики Казахстан в электронном виде. (2023). *Постановление Правительства Республики Казахстан от 6 июня 2023 года № 448 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности, относящихся к креативной индустрии»*. Доступно по ссылке: <http://law.gov.kz/client/#/doc/182577/rus>

разработки маркетплейсов получают преференции и системную поддержку не только от государства, но и от казахстанских и международных венчурных фондов.

В контексте данного исследования специфика венчурного инвестирования заслуживает отдельного внимания, так как подходы по сопровождению и инвестиционной поддержке предпринимательских проектов могут быть частично адаптированы для развития аналогичной экосистемы в креативных секторах. Она будет рассмотрена в следующем разделе.

За последние три года в Казахстане было создано несколько профильных советов и комитетов по развитию инноваций и креативных индустрий при городских и районных акиматах, а также в региональных представительствах Палаты предпринимателей «Атамекен»<sup>98</sup>. Также активно создаются квазигосударственные компании-операторы, ориентированные на внедрение программ развития, проведение конкурсов, распределение финансовых средств и организацию публичных мероприятий, посвященных теме развития креативной экономики в Казахстане и Центральной Азии. На таких мероприятиях все чаще звучат сообщения о том, что регионы рассматриваются как основные точки роста для ККИ<sup>99</sup>.

В 2023 года акимат Алматы анонсировал запуск венчурного фонда Almaty Creative, однако к середине 2024 г. фонд так и не начал свою работу. В данный момент Управление цифровизации акимата г. Алматы финансирует программу бизнес-инкубирования при университете AlmaU, а Управление предпринимательства и инвестиций выделяет гранты на развитие бизнеса в ККИ в размере до 5 млн тенге<sup>100</sup>. АО «Национальное агентство по развитию инноваций QazInnovations», специализирующееся на стимулировании наукоемких и инновационных технологий, также предоставляло разовые гранты на проведение неформальных образовательных программ для креативных предпринимателей в отдельных городах и регионах Казахстана.

Кредиты для МСБ доступны креативным предпринимателям в фонде поддержки предпринимательства «Даму» на общих основаниях. В рамках единой комплексной программы только один сектор из ККИ — народные промыслы — попадает в список приоритетных видов экономической деятельности с возможностью получения финансирования на сумму от 20 млн до 5 млрд тенге.

В 2024 Министерство Культуры и Информации Республики Казахстан заявило о создании фонда<sup>101</sup>, который будет формироваться из отчислений единого оператора национальной лотереи «АО Сәтті жұлдыз» и спонсорских средств с общим бюджетом 3,8 млрд тенге, и направляться на поддержку проектов в креативных индустриях.

Несмотря на высокую активность и крупные бюджетные средства, выделяемые государством на развитие ККИ, уровень экспертности в вопросах креативной экономики у госслужащих

<sup>98</sup> Маслихат города Алматы. (2022). *В Алматы утвердили программу развития города*. Доступно по ссылке: <https://www.maslihat-almaty.kz/ru/content/v-almaty-utverdili-programmu-razvitiya-goroda>

<sup>99</sup> Абдрахмет, Д. (2023). *Регионы - потенциальные точки роста креативных индустрий*. Капитал. Доступно по ссылке: <https://kapital.kz/economic/121932/regiony-potentsial-nyye-tochki-rosta-kreativnykh-industriy.html>

<sup>100</sup> Almaty Creative. (2024). *Финансовые инструменты*. Доступно по ссылке: <https://almatycreative.com/finance/>

<sup>101</sup> По материалам брифинга вице-министр Министерства культуры и информации Республики Казахстан Д. Кочетова от 5 февраля 2024 года.

среднего и высшего звена можно охарактеризовать как низкий. Об этом свидетельствуют частые запросы в адрес экспертов на подготовку аналитических документов, проведение ознакомительных семинаров и курсов повышения квалификации для госслужащих, в том числе в регионах.

Важно отметить, что характерной особенностью оценки государственных программ развития и конкурсов финансовой поддержки предпринимателей является проверка целевого использования полученных средств получателем, а не анализ эффективности его деятельности, среднесрочных и долгосрочных результатов. Вероятно, это объясняет выбор в пользу грантов как основной формы финансовой поддержки, так как выдача грантов не предполагает сопровождения проектов, повышения их устойчивости и мониторинга результатов.

На фоне сохраняющихся сложностей с количественной оценкой вклада ККИ в экономику страны информация об оценке их социального вклада в открытых источниках отсутствует. Это может свидетельствовать о том, что данная оценка профильными ведомствами не проводится.

## 2.2. Влияние венчурной экосистемы на развитие креативных индустрий

Специфика развития казахстанского рынка венчурного капитала не является темой данного исследования, но заслуживает краткого рассмотрения с точки зрения положительного и негативного влияния на становление предпринимательских проектов из ККИ.

Несмотря на свое динамичное становление, экосистема стартапов и рынок венчурного капитала в Казахстане все еще находятся на ранней стадии развития. Начиная с 2003 года, государство активно участвует в продвижении инноваций, проведении законодательных реформ в области цифровизации, а также строительстве инфраструктуры через поддержку своих флагманов — Международного финансового центра Астана (МФЦА) и Astana Hub. Создание АО «Национальный инновационный фонд», принятие закона «Об инвестиционных и венчурных фондах»<sup>102</sup> и последующее открытие фондов, технопарков и бизнес-инкубаторов позволило рынку венчурного капитала оформиться в собственную экосистему.

Сегодня экосистема стартапов в Казахстане оценивается более чем в 100 млн долларов США<sup>103</sup> и занимает 73-ю позицию в «Глобальном индексе экосистемы стартапов»<sup>104</sup>. Прежде всего она ориентирована на развитие технологических стартапов и привлечение инвестиций в быстрорастущие компании с потенциалом роста до статуса «единорога» (стартапом с капитализацией более 1 млрд долларов США).

<sup>102</sup> Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан. (2024). Закон Республики Казахстан «Об инвестиционных и венчурных фондах» от 7 июля 2004 года N 576. Доступно по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z040000576>

<sup>103</sup> Tuz Ventures. (2021). The Startup Ecosystem of Kazakhstan.

<sup>104</sup> Start-up Blink. (2023). Global Startup Ecosystem Index Report. Доступно по ссылке: <https://www.thenewnorth.com/wp-content/uploads/2023/10/startupecosystemreport2023.pdf>

Преимущество сложившейся венчурной экосистемы заключается в объединении ключевых стейкхолдеров, ориентированных на общую цель (поэтапное развитие устойчивых, быстрорастущих технологических компаний) и выполняющих различные роли — государственное регулирование, финансирование, обучение, сопровождение, популяризация.

Заинтересованные стороны можно разделить на следующие группы:

- государственный сектор (Министерство Цифрового Развития, Инноваций и Аэрокосмической Промышленности, «Фонд Науки», АО «НАПИ QazInnovations», фонд «Зерде» (расформирован), KazTrade, KazakhExport, QazPatent, Kazakh Invest, KazAID, фонды развития предпринимательства, городские и региональные акиматы),
- институты финансового и профессионального развития (World Bank Group, ЕБРР, USAID),
- банки второго уровня, микрокредитные организации,
- посредники-фасилитаторы и операторы (МФЦА, Astana Hub, Фонд «Парк инновационных технологий Tech Garden», международные НПО, группа компаний MOST),
- технологические партнеры (Google for Startups),
- инвестиционные фонды (международные, локальные, частные, государственные, квазигосударственные),
- частные венчурные инвесторы, меценаты, бизнес-ангелы,
- тренеры, трекаеры, консультанты, наставники,
- технологические и бизнес-университеты, созданные при них бизнес-инкубаторы,
- частные IT-школы,
- тематические медиаресурсы, профессиональные площадки и мероприятия (издания, подкасты, форумы, фестивали, конкурсы стартапов), которые способствуют популяризации технологического/венчурного предпринимательства и консолидации экспертизы.

Благодаря достаточно развитой и прозрачной экосистеме стартапы проходят несколько этапов развития и на каждом из них получают образовательную, менторскую и финансовую поддержку, а также дополнительные возможности посещения международных хабов и глобальных тематических мероприятий. Системное сопровождение, предоставляемое посредническими организациями — хабами и бизнес-инкубаторами, — позволяет предпринимателям проходить отбор в пайплайн и получать финансирование из одного или нескольких источников.

С ростом числа образовательных бизнес-программ в Казахстане закрепились международные стандарты подготовки предпринимателей. В данный момент происходит экспансия актуальных знаний и навыков не только на другие рынки Центральной Азии<sup>105</sup> — ведущие бизнес-инкубаторы также используют свои программы для разовых инициатив по обучению предпринимателей из социальных и креативных секторов.

---

<sup>105</sup> Most Ventures. (2023). Venture Capital Market Overview in Kazakhstan.

Но даже несмотря на регулярные вложения в обучение и развитие предпринимателей, пайплайн перспективных для инвесторов технологических проектов до сих пор остается ограниченным<sup>106</sup>. Локальные инвесторы становятся более избирательными — больше капитала становится доступно меньшему количеству стартапов, фокус смещается на качество команд и ориентированность проектов на глобальные рынки.

Фазы становления и развития стартапов в технологических и креативных секторах практически идентичны, хотя далеко не все креативные проекты имеют возможность быстро создавать и тестировать минимальный жизнеспособный продукт (minimum viable product, MVP) или масштабироваться в силу особенностей своей деятельности. Например, это может быть нецелесообразно для проектов из событийной сферы, кинопроизводства или для архитектурных бюро. В этом смысле венчурная экосистема, хоть и располагает обширной экспертизой, но не является гибкой и инклюзивной для представителей нетехнологических секторов.

Схема 7. Стадии развития технологических стартапов



Источник: Tuz Ventures. (2021). *The Startup Ecosystem of Kazakhstan*.

Важно отметить, что для оценки бизнес-моделей креативных организаций все еще широко применяются венчурные и традиционные бизнес-критерии: финансовая устойчивость, масштабируемость на другие рынки, потенциал быстрого роста и возврат инвестиционного капитала с высокой прибылью. Такие практики оценки не совпадают со спецификой и скоростью реализации проектов в ККИ и ведут к системному искажению ценности креативных начинаний, что делает их неконкурентными в глазах венчурных инвесторов, чьи ожидания лежат в плоскости монетарных индикаторов эффективности. Когда проекты с уникальными социокультурными ценностями не вписываются в венчурный стандарт, начинается процесс постепенного отчуждения креативных предпринимателей от экосистемы стартапов, а инвестиционные возможности становятся недостижимыми.

<sup>106</sup> По итогам панельных сессий на Центрально-Евразийском Венчурном Форуме 2024 (<https://ventureforum.asia>).

Об этом может свидетельствовать статистика MOST Ventures<sup>107</sup>. Наиболее распространенный объем инвестиций в технологический стартап от казахстанского частного венчурного инвестора составляет до 500 тыс. долларов США, а инвестиционный горизонт занимает до 10 лет с выходом 3X–5X (прибылью 300–500%). Такой высокий показатель финансовой отдачи адекватен для быстрорастущих компаний, но не релевантен для «медленных» бизнес-проектов из ККИ, при этом индивидуальные подходы к оценке нефинансовой ценности и социального импакта венчурная экосистема пока предложить не может.

Ключевыми источниками инвестиций для технологических стартапов остаются бизнес-ангелы и венчурные фонды. За период с 2018 по 2022 годы они профинансировали 90% от общего объема венчурных сделок в Казахстане, который составил 175 сделок на сумму 87 млн долларов США<sup>108</sup>. Большинство инвестиций было ориентировано на финансовую поддержку предпринимательских проектов на начальных этапах развития (pre-seed, 38%) и посевной стадии (seed, 46%).

Помимо частных инвесторов, инвестиционных фондов и клубов, капитал в венчурную экосистему также приходит со стороны государства — не только на финансирование стартапов, но и на развитие инфраструктуры, проведение тематических мероприятий, программ повышения квалификации и программ финансирования частных IT-школ<sup>109</sup>.

Таким образом, венчурная экосистема оказывает двоякое воздействие на предпринимательские проекты из ККИ. С одной стороны, бизнес-инкубаторы привносят единый международный стандарт по оценке предпринимательских проектов, что позволяет всем участникам рынка, вне зависимости от индустрии, повысить свою коммерческую жизнеспособность и использовать возможности экосистемы для поступательного развития и доступа к инвестициям. С другой стороны, в силу своих уникальных характеристик, проекты из ККИ не должны приравниваться к традиционному или венчурному бизнесу. Они нуждаются в альтернативных подходах по мониторингу социокультурных изменений, которые они производят.

Ниже приводится сравнительная таблица, объясняющая текущее положение ККИ с точки зрения системных возможностей для развития предпринимательских проектов.

---

<sup>107</sup> Most Ventures. (2023). Venture Capital Market Overview in Kazakhstan.

<sup>108</sup> Там же.

<sup>109</sup> Tech Orda Programme. Доступно по ссылке: <https://astanahub.com/en/I/TechOrda2024>



Таблица 4. Сравнительная таблица трех предпринимательских экосистем в Казахстане

ВИДЫ ЭКОСИСТЕМ	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ (ГИБРИДНОЕ)	СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	ВЕНЧУРНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Темп развития проектов	Медленный, требует терпеливых инвестиций	Медленный, требует терпеливых инвестиций	Быстрый, быстрая оборачиваемость венчурного капитала
Экосистема	Экосистема, специализированные хабы, инкубаторы отсутствуют. Не определены ключевые игроки. Единичные разовые меры финансовой и нефинансовой поддержки	Экосистема присутствует, ключевые игроки определены, но многие работают автономно. Полный цикл финансовой и нефинансовой поддержки, 3–5 лет сопровождения со стороны посредника	Экосистема хорошо развита, задействован широкий круг ключевых игроков. Полный цикл финансовой и нефинансовой поддержки, 3–5 лет сопровождения со стороны посредника, в некоторых случаях вплоть до выхода инвестора (exit)
Посредники в экосистеме	Международные НПО, импакт-хаб, креативные хабы, вузы, независимые консультанты	Международные и локальные НПО, квазигосударственные фонды развития, импакт-хаб, микрофинансовые организации, независимые консультанты и оценщики импакта	Вузы, бизнес-инкубаторы при университетах, бизнес-хабы и их инкубаторы, венчурные фонды, инвестиционные фонды, квазигосударственные фонды развития, бизнес-ангелы, банки, микрофинансовые организации, бизнес-медиа и инфлюенсеры
Пайплайн проектов у посредников	Отсутствует	Регулярно формируется и поддерживается с поправкой на сохраняющийся дефицит устойчивых проектов	Регулярно формируется и поддерживается с поправкой на сокращающийся дефицит устойчивых проектов и растущее количество успешных проектов
Обучение предпринимательству	Разовые ознакомительные программы бизнес-грамотности, не отражающие специфику ККИ (акселераторы, инкубаторы), 1 модуль в Академии искусств, открытые лекции, 1 онлайн-курс. На рынке есть редкие примеры адаптированных методик (Creative Spark)	Специализированные программы обучения (импакт-хабы, инкубаторы, программы НПО, открытые лекции, онлайн курсы), предлагается сопровождение от получения базовой бизнес-грамотности до реализации/усиления проекта	Специализированные программы обучения (университеты, бизнес-хабы, акселераторы, инкубаторы, открытые лекции, онлайн курсы, обучение в международных хабах). Полный цикл поддержки от получения базовой бизнес-грамотности до первых продаж и инвест. сделок
Уровень риска бизнес-проектов	Высокий	Средний, высокий	Все виды рисков
Уровень устойчивости проектов и команд	Низкий	Низкий, средний	Высокий для проектов в пайплайне

<b>Уровень готовности к масштабированию</b>	Низкий	Низкий	Высокий для проектов в пайплайне
<b>Уровень готовности к получению и возврату инвестиций</b>	Низкий	Низкий	Высокий для проектов в пайплайне
<b>Инвестиционная привлекательность</b>	Низкая	Низкая	Высокая
<b>Источники капитала для проектов</b>	Международные НПО, квазигосударственные фонды развития, акиматы, частные благотворительные и корпоративные фонды	Международные и локальные НПО, квазигосударственные фонды развития, акиматы, частные благотворительные фонды, корпорации в рамках КСО, корпоративные инвестиционные фонды	Венчурные фонды, клубы инвесторов и бизнес-ангелов, квазигосударственные фонды развития, Astana Hub, акиматы, корпорации в рамках КСО, корпоративные инвестиционные фонды, частные инвесторы
<b>Инструменты финансовой поддержки</b>	Гранты	Гранты, беспроцентные займы	Гранты, льготные кредиты, прямые инвестиции
<b>Инструменты нефинансовой поддержки</b>	Акселерация, инкубация, менторство, нетворкинг, демо дни, открытые лекции, тематические мероприятия (форумы, конференции), международные конкурсы стартапов	Акселерация, инкубация, менторство, нетворкинг, сопровождение сделок командой посредника, демо дни, открытые лекции, тематические мероприятия (форумы, конференции), международные конкурсы стартапов	Акселерация, инкубация, менторство, поддержка бизнес-ангелов, нетворкинг, сопровождение сделок командой посредника, курсы бизнес-ангелов/инвесторов, клубы бизнес-ангелов и инвесторов, демо дни, митапы, специализированные локальные и международные мероприятия, бизнес-издания, аналитика, медиа ресурсы, тематические тг-каналы и группы, соцсети участников экосистемы (инкубаторы, хабы, фонды), онлайн-курсы, выездные мероприятия и визиты в международные бизнес-хабы, локальные и международные конкурсы стартапов

Поскольку креативная экономика в Казахстане уже получила законодательный статус, ее развитие должно быть сфокусировано на повышении устойчивости креативных предпринимательских проектов. Такие цели едва достижимы без целенаправленных усилий, направленных на построение полноценной экосистемы, консолидацию ключевых заинтересованных сторон и внедрения корректных подходов по оценке экономического, социокультурного и социального вклада креативных индустрий. Опыт, накопленный в ходе 20-

летней эволюции венчурной экосистемы, может служить ориентиром для создания экосистемы в ККИ с учетом ее особенностей и медленного темпа развития.

## 2.3. Результаты экспертных интервью

Данное исследование выявило, что для оценки вклада креативных индустрий в масштабах экономики страны в Казахстане применяются такие традиционные экономические показатели, как вклад секторов в ВВП, количество зарегистрированных предприятий в статусе юридического лица, число трудоустроенных специалистов, налоговые отчисления в бюджет. Оценка социального вклада ККИ, вероятно, не проводится.

Бизнес-инкубаторы и хабы, предлагающие разовые программы повышения квалификации для предпринимателей из креативных секторов, как правило, ограничиваются оценкой традиционных бизнес-показателей (коммерческая жизнеспособность, объем продаж, степень удовлетворенности потребителей, рыночные показатели «быстрых побед»). В свою очередь, потенциальные инвесторы рассматривают бизнес через призму венчурной привлекательности проекта, а именно: масштабируемость на другие рынки, потенциал быстрого роста и возврат инвестиционного капитала с высокой прибылью.

При этом методы по оценке социального воздействия широко распространены в корпоративном секторе. Подобные программы часто реализуются в рамках корпоративной социальной ответственности, они могут принимать форму меценатства или спонсорской поддержки проектов с определенной социальной или культурной миссией. Но из-за сложности методов, а также несовпадения корпоративных целей с амбициями точечных импакт-проектов, такие практики не выходят за рамки крупного бизнеса и остаются неизвестными для многих предпринимателей как в технологических, так и креативных секторах.

В то же время тема импакта начинает обсуждаться в венчурном сообществе. Однако, вопрос, что является импактом для казахстанских инвесторов, пока остается открытым.

Эксперты по оценке импакта убеждены, что тема импакта в Казахстане раскрыта только в узких сферах и часто носит формальный характер. Они обращают внимание на частую подмену понятий и спекуляции с терминами «импакт», «зеленый», «ESG», не имеющие под собой доказательной базы. В деловых кругах термин «импакт», несмотря на ассоциацию с 17 ЦУР, чаще звучит как синоним операционных результатов — успешного завершения проекта, выхода на новый рынок или диверсификацию бизнеса.

Но даже при создании предпринимательских проектов с потенциалом воздействия, примеры осознанной работы в рамках измеряемых и управляемых изменений на уровне миссии компании, а не побочного продукта ее деятельности, все еще являются редкостью.

Необходимо подчеркнуть, что проведение оценки импакта, а не просто эффективности проекта, в Казахстане может себе позволить не каждая организация — это сложная, трудоемкая и дорогостоящая процедура, требующая соответствующей экспертизы и

долгосрочного стратегического планирования. Такая оценка, как правило, проводится крупными компаниями в рамках GRI (Global Reporting Initiative, стандарт подготовки публичной нефинансовой отчетности), перед выходом компании на IPO, а также как часть аудита со стороны международных доноров, грантодателей и инвесторов, реализующих проекты со специфической оптикой воздействия и задающих определенные стандарты для получателей финансовых средств.

Опираясь на результаты экспертных интервью, можно утверждать, что наиболее обширная экспертиза в области среднесрочной и долгосрочной оценки воздействия накоплена у организаций, специализирующихся на развитии социальных и гражданских проектов. К ним относятся социальные, корпоративные и частные фонды, импакт-хабы, международные организации и фонды-доноры, локальные НПО. Все они являются организациями-посредниками, связывающими актуальные знания и капитал (собственный или из других источников) с социально-ориентированными проектами, тем самым помогая им становиться более устойчивыми в долгосрочной перспективе. При этом эксперты разделяют посредников на две группы — это импакт-организации с социальной миссией, которые сами выступают инициаторами и исполнителями программ, и организации-операторы, реализующие проекты в рамках существующих программ и бюджетов грантодателей в рамках их КСО.

Среди перечисленных игроков в Казахстане нет ни одной организации, специализирующейся на работе с ККИ и применяющей методы оценки социального, культурного или экологического воздействия деятельности креативных предприятий. По этой причине в рамках интервью были опрошены эксперты из смежных секторов с опытом портфельного управления социальными и гибридными проектами, чьи подходы по оценке изменений релевантны для применения в ККИ.

*Отвечая на вопрос, зачем в Казахстане нужно развивать импакт-повестку и как измерение воздействия может помочь зарождающейся креативной экономике, эксперты отметили, что считают это необходимым шагом к демократизации рынка. Сегодня большое количество инициатив и бизнес-проектов, которые создают социокультурные ценности и носят приставку «креативный», часто лишены любых форм финансовой и нефинансовой поддержки.*

В такие сложные и медленные системы как социальное и креативное предпринимательство никогда не придут крупные инвесторы, ориентированные на быстрый результат. А импакт-фонды, готовые предложить «терпеливые» инструменты поддержки с учетом специфики ККИ, нуждаются в доказательной базе и устойчивых проектах, способных масштабировать свое социальное воздействие.

Поскольку предпринимателям сложно провести объективную оценку бизнес-модели и ее перспектив своими силами, эту функцию лучше всего выполняют команды посреднических

организаций, помогая предпринимателям перевести импакт-цели в индикаторы изменений, и связать проекты с нужными источниками капитала.

В ККИ реализуется множество бизнес-инициатив с участием большого количества специалистов. При более детальном измерении импакта может оказаться, что потенциал долгосрочного воздействия таких проектов на качество жизни людей, а также нефинансовые и нематериальные результаты будут огромными. Внедрение новой системы оценки вклада ККИ может открыть доступ к «осознанному» капиталу и повысить эффективность креативных ресурсов для достижения целей устойчивого развития.

Ключевым авторитетом в применении методик по оценке импакта был назван фонд «Сорос Казахстан», который специализировался на развитии социальных и гражданских проектов на стыке образования, культуры и урбанистики, и завершивший свою деятельность в 2023 году. Отличительной особенностью фонда была многоуровневая система воздействия с индивидуальными индикаторами по оценке работы отдельно фонда, каждой тематической программы и каждого отдельного «актора» (инициатора импакт-проекта), получавшего грант на развитие. Фонд оказывал отобранным инициативам поддержку в течение 3–5 лет.

В то время как проектные менеджеры предоставляли кураторское, консультационное и образовательное сопровождение своим портфельным проектам, разработкой теории изменений и соответствующих индикаторов оценки занимались сами акторы. Внедрение такого подхода позволило минимизировать первоначальное сопротивление со стороны инициаторов проектов и изменить восприятие процедуры оценки с «карательного инструмента» фонда на инструмент стратегического планирования акторов. Впоследствии наиболее сильные участники (Urban Forum Kazakhstan, Cityzen Space) подтвердили, что спустя несколько лет работы с фондом, система оценки индикаторов стала частью их внутренней культуры и элементом ДНК бизнес-модели.

При определении и мониторинге *количественных* индикаторов проектные команды фонда измеряли такие универсальных параметры как охват аудитории, количество публикаций или проведенных мероприятий. При этом качественные индикаторы требовали согласованности с внутренними процессами и ресурсами каждого конкретного проекта. По этой причине все проекты получали индивидуальное сопровождение, а оценка рисков воздействия сопоставлялась с объемом и условиями финансирования.

На портфельном уровне команда фонда определяла для себя следующие качественные индикаторы долгосрочного воздействия проектов:

- увеличение количества новых экспертов в профессиональном поле,
- появление системного игрока из числа грантополучателей,
- институционализация игрока (например, переход из статуса инициативной группы (grass-roots) в статус общественного фонда),
- качественное изменение общественной повестки или распространение нового тематического дискурса в профессиональном сообществе,
- создание и распространение образовательных материалов на казахском языке,
- выход локального проекта на республиканский уровень,

- выпуск методических материалов, образовательных пособий или книг по итогам реализованных мероприятий,
- расширение источников финансирования у проекта и т. д.

Достижение данных параметров позволяло инициаторам проектов не просто достигать своих первоначальных целей, но и повышать экспертность в общественном поле, становясь адвокатами и активистами в своих повестках.

Последний индикатор в приведенном выше списке как раз отражает характер финансирования социальных и креативных проектов, когда капитал формируется из разных источников — например, с помощью доходов от ведения основной деятельности, краудфандинга, спонсорства, тематических грантов (на поездки, развитие бизнеса, оплату персонала), а также безвозмездных займов или кредитов для МСБ.

Impact Hub Almaty — одна из немногих действующих площадок, имеющих опыт работы одновременно с социальными и креативными предпринимателями. При этом хаб недавно отказался от традиционного разделения предпринимателей по индустриям и сфокусировался на импакт-предпринимателях. Команда предлагает им возможность построить или улучшить свою бизнес-модель на основе большой социальной миссии, а свою ключевую роль видит в создании качественного пайплайна импакт-проектов.

В 2024 году Impact Hub провел первую импакт-акселерацию, предложив основателям устойчивых социальных предприятий с опытом работы не менее 2 лет индивидуальное менторское сопровождение вместо стандартного тренинга. Из 21 заявок только 6 участников вышли в финал программы, 4 проекта получили финансирование на сумму от 2 до 3,5 млн тенге. Impact Hub впервые тестировал схему выдачи беспроцентных займов, а до этого проводил образовательные программы и предоставлял гранты импакт-предпринимателям из средств компании Шеврон и международных НПО.

В будущем хаб намерен создать собственный инвестиционный фонд и совершить транзит от грантов и беспроцентных займов к импакт-инвестициям (возвратному капиталу), что позволит не только стимулировать коммерческую устойчивость предпринимательских проектов, но и рециркулировать оборотные средства для инвестирования в участников новых программ.

Ранее схему выдачи беспроцентных займов успешно реализовали в фонде «Евразия. Центральная Азия» (ФЕЦА), который более 20 лет поддерживает социальное предпринимательство в Западном Казахстане, привлекая капитал из корпоративного сектора. А бизнес-инкубатор NURIS при Назарбаев Университете в дополнение к грантам для выпускников инкубационных и акселерационных программ (2 и 7 млн тенге, соответственно) имеет возможность работать с опционами, позволяющими конвертировать их в долю от бизнеса, если стартап привлечет инвестиции на сумму более 100,000 долларов США. Данный подход позволяет инкубатору зарабатывать на инвестициях и, таким образом, восполнять фонд для последующих сделок. В свою очередь, это ведет к укреплению репутации NURIS — инкубатор специализируется на самой ранней стадии развития стартапов и имеет большое портфолио быстрорастущих предпринимательских проектов, благодаря чему инвесторы и бизнес-ангелы вовлекаются в программы охотнее и чаще.



Сегодня гранты (безвозмездная финансовая помощь для достижения конкретных целей) остаются самым распространенным инструментом финансовой поддержки предпринимателей, в том числе со стороны государственного и квазигосударственного секторов. В то время как инвесторы находят гранты неэффективным инструментом, подрывающим принцип предпринимательства в целом, представители посреднических организаций, наоборот, считают гранты необходимой социальной инвестицией в человеческий капитал, так как полученные навыки и новый опыт помогут предпринимателям прийти к более устойчивым бизнес-идеям в будущем.

При этом внедрение новых финансовых инструментов поддержки бизнеса требует определенных реформ. Поскольку большинство посреднических организаций являются НПО и не имеют лицензий на осуществление финансовых операций, невозврат инвестиций предпринимателями несет высокие риски для хабов и инкубаторов. Рычаги влияния, доступные микрокредитным организациям и банкам, посредникам недоступны. По этой причине возрастает потребность в долгосрочном партнерстве между организациями-посредниками и финансовыми институтами — например, для рассмотрения возможности безакцептного списания средств с банковских счетов предпринимателей в счет погашения задолженности перед грантодателем или инвестором. В настоящее время процедура предоставления индивидуальных продуктов каждому заемщику является для банков затруднительной и часто нецелесообразной.

Казахстанские венчурные инвесторы предпочитают инвестировать в направления, в которых ориентируются лучше всего. Так как развитие ККИ находится на начальной стадии, на рынке практически отсутствуют примеры успешных инвестиций и выходов из проектов, когда фонды или бизнес-ангелы смогли вернуть или заработать капитал. Некоторые инвесторы поддерживают проекты в сфере кинопроизводства, музыки и современного искусства, но чаще рассматривают свой вклад как филантропический. В качестве таких знаковых проектов можно отметить Музей современного искусства, финансируемый Нурланом Смагуловым, Центр современной культуры «Целинный», реализуемый на средства семейного офиса Кайрата Боранбаева, а также кинопремию «Альтернатива» от Арсена Томского (InDrive).

Также эксперты привели примеры, когда крупные казахстанские предприниматели проявляли заинтересованность в поддержке креативных бизнесов, но не смогли найти посредников с соответствующей импакт-экспертизой и пайплайном устойчивых проектов.

Бизнес-инкубаторы, активно сотрудничающие с инвесторами, пока не видят большого интереса со стороны рынка к бизнес-проектам из ККИ в целом и креативным импакт-проектам в частности, но выражают готовность предоставлять обучающие программы для креативных предпринимателей, как только сформируется соответствующий запрос.

Однако эксперты по оценке импакта убеждены, что простого включения лекций об импакте и оценке воздействия в образовательную или акселерационную программу недостаточно. Требуется качественная смена нарратива, глубокая работа с ценностями, бизнес-миссией и понятием социальной ответственности, особенно на этапе становления предпринимательских проектов. Для этого необходимо развивать культуру долгосрочного стратегического видения и

оценки воздействия бизнес-деятельности на людей и сообщества, которую невозможно обеспечить в краткосрочной перспективе 1–3 года.

Сегодняшние креативные стартапы могут показывать хорошую динамику развития, но, если на старте предприниматели не определили цели импакта, не установили причинно-следственную связь между финансовыми вложениями и запланированными изменениями, то измерение результатов и попытка ассоциировать их со своими целенаправленными действиями будет затруднительна. В данном случае проектам необходимо проведение работы по управлению изменениями, а не только операционными процессами. В свою очередь, отсутствие мониторинга воздействия лишает предпринимателей возможности получения финансовой поддержки у импакт-фондов и импакт-инвесторов, чья активность на казахстанском и мировом рынках, по мнению экспертов, будет только расти.

Главный недостаток существующих программ акселерации и инкубации для креативных предпринимателей заключается в том, что они рассчитаны на сверхбыстрый результат (ментальный скачок в ходе недельного курса по базовым бизнес-навыкам) и никак не согласуются с органическим ростом предпринимательских проектов, когда на разных этапах развития возникают новые потребности и вызовы. В результате креативные предприниматели лишены долгосрочной образовательной траектории и доступа к полноценной экосистеме, в которой в течение нескольких лет они могли бы вырастить коммерчески устойчивую компанию, и быть готовыми к получению крупных инвестиций.

Опыт бизнес-инкубатора NURIS примечателен тем, что, имея собственную экосистему, он также является частью обширной венчурной экосистемы, в которую переходят их успешные выпускники. Бизнес-инкубатор ориентирован на вовлечение людей без предпринимательского опыта, включая школьников. Отдельный департамент проводит мотивационные мероприятия, на которых будущие участники могут примерить роль предпринимателя, узнать, как создаются продукты, познакомиться с историями успеха и найти единомышленников для стартап-идей. Затем следует образовательная программа, предлагающая базовые навыки продаж, презентации, изучения клиентов и конкурентов. Первые бизнес-идеи тестируются на многочисленных хакатонах, челленджах, конкурсах, и только потом участники попадают в бизнес-инкубатор, где им помогают развить бизнес-идею и дойти до первых продаж за 12 недель. Встречи с инвесторами доступны только участникам акселерационных программ. При этом финансовая поддержка становится доступна проектам сразу после прохождения первой образовательной программы и остается возможной на всех следующих этапах.

Таким образом, существующая венчурная экосистема предлагает воронку с не менее 6 ключевыми этапами, к которым можно возвращаться неограниченное количество раз, прежде чем предприниматель запустит один или несколько бизнес-проектов и будет готов к получению финансирования. Перенос подобной структуры в креативную экосистему мог бы позволить креативным предпринимателям получать необходимую финансовую и нефинансовую поддержку по мере развития бизнеса, а не только на старте. При этом существующие бизнес-инкубаторы могли бы расширить свою экспертизу и проводить больше гибридных программ с учетом импакт-повестки и с поправкой на такие особенности ведения бизнеса в ККИ как управление нематериальными активами, создание контента и т. д., отчего только выиграют все предпринимательские проекты.

Эксперты также отмечают, что по мере цифровизации образа жизни, коллаборации между технологическими, социальными и креативными предпринимателями станут новой нормой — в ближайшее время будет создаваться больше сложных, гибридных продуктов и услуг, об этом свидетельствует растущее число нестандартных проектов. По этой причине стоит учесть неизбежное размывание индустриальных границ и поощрять кроссдисциплинарность при обучении предпринимателей.

До сих пор существует огромная потребность в появлении безопасных экспериментальных площадок (safe brave spaces), выполняющих функции резиденций, коворкингов, обучающих центров, где предприниматели могут расширять неформальные связи, повышать свою наработанность, тестировать идеи и обмениваться знаниями. Данную функцию могут выполнять не только бизнес-инкубаторы, но и креативные хабы разной направленности, предоставляющие «единый сервис»<sup>110</sup> для оказания консультационной, финансовой и нетворкинг поддержки. Более того, креативные хабы могут намеренно объединять на одной площадке специалистов из разных подсекторов, что будет способствовать синергии и совместному росту как отдельных игроков, так и экосистемы в целом.

При этом обязательным условием для развития идеальной среды является ее полная децентрализация. По мнению экспертов, в этом вопросе роль государства должна ограничиваться передачей объектов недвижимости, большая часть из которых находится на государственном балансе, в управление креативным продюсерам для развития креативных хабов и кластеров. Однако госсектор продолжает активно создавать квазигосударственные компании для запуска и управления аналогичными площадками в регионах, хотя в списке кодов экономической деятельности (ОКЭД) деятельность хабов и кластеров не числится. Тем самым разрастание числа ангажированных с госсектором посредников, наоборот, ограничивает и так скудные для рыночных игроков возможности и одновременно приводит к конкуренции с ними.

Отчасти данный перекос связан с отсутствием в Казахстане достаточного количества независимых посреднических организаций, которые бы имели соответствующую специализацию в ККИ и долгосрочные амбиции по развитию предпринимательской экосистемы. Данная ситуация также усугубляется характерным для казахстанского рынка образованием информационных и профессиональных «пузырей», когда бизнес, венчур, индивидуальные предприниматели, НПО и государственный сектор работают отдельно друг от друга. Как отмечают эксперты, слабые горизонтальные связи и неготовность к коллаборациям — большая проблема для всей страны, которую можно объяснить фундаментальным недоверием к государству, инвесторам, партнерам и обществу в целом. Такая рассогласованность не просто затрудняет коммуникацию и обмен экспертизой между потенциальными заинтересованными сторонами, но и делает прилагаемые усилия менее эффективными.

---

<sup>110</sup> Кейг Г., Броди К., Шаяхмет Д., Жексенбек Д. Создание креативных хабов в Казахстане. Руководство для лиц и организаций, определяющих политику (2023). The British Council совместно с AlmaU.

Все опрошенные эксперты убеждены, что без развития системообразующих независимых площадок, которые объединяют ключевых игроков, являются главными инициаторами перемен и носителями знаний, органическое развитие предпринимательских сообществ невозможно.

Наличие таких высококвалифицированных посредников — критически важное условие для быстрого роста пайплайна креативных предпринимательских проектов и повышения их устойчивости. Однако индивидуальное сопровождение проектов в условиях работы со штучными бизнес-моделями является трудоемкой задачей, которую не могут себе позволить ни предприниматели, ни инвесторы, ни, тем более, государственные операторы.

При подготовке проектов к получению инвестиций и их последующем сопровождении посредники на развитых рынках получают вознаграждение. Согласно международным стандартам, в крупных корпоративных фондах, работающих с устойчивыми бизнес-моделями, вознаграждение может составлять 5–12% от объема инвестиций. В случае работы с уникальными бизнес-моделями, администрирование проекта, консультации и услуги обучения могут оцениваться до 50%, так как качественное сопровождение проекта требует ежедневной коммуникации со всеми заинтересованными сторонами. Данные расходы ложатся на инвесторов и/или грантодателей, что, в условиях низкой осведомленности о принципах импакт-инвестирования в Казахстане, потребует дополнительных аргументов и разъяснений. Однако в парадигме устойчивого развития вознаграждение посредников можно рассматривать как стоимость гарантий по масштабированию положительного воздействия от портфельных проектов.

Учитывая существующие ограничения, на данном этапе развития критически важным шагом является объединение ключевых игроков — экспертов по оценке импакта, предпринимателей, консультантов, инвесторов, доноров, представителей хабов и инкубаторов. Именно коллективная экспертиза и четкое распределение ролей необходимы для разработки соглашений и стратегий развития импакт-экосистемы в целом.

Как отмечают эксперты, долгосрочное видение и консенсус должны быть достигнуты внутри экспертного сообщества прежде, чем к теме оценки импакта подключится госсектор. Речь идет о качественном изменении повестки, разработке уникальных индикаторов изменений, а также новых критериев выявления и поддержки импакт-проектов в ККИ, которые создают позитивное измеримое воздействие.

Вероятно, впервые создаваемая креативная экосистема должна носить в себе элементы импакт-экосистемы. Планы по ее развитию должны включать не только мероприятия, объединяющие все заинтересованные стороны, но и долгосрочную медиакампанию, направленную на популяризацию импакт-проектов и адресованную широкому бизнес-сообществу. Помимо разработки образовательных программ для предпринимателей, также важно повышение квалификации импакт-менеджеров со специализацией в ККИ, так как именно им предстоит регулярно оценивать инновационность, сложное потенциальное воздействие и устойчивость креативных проектов. В теме импакта квалификация всех заинтересованных сторон является одним из главных прикладных вызовов.

Отдельного внимания заслуживает роль государства в раскрытии потенциала и оценке вклада ККИ в экономику страны. Эксперты сомневаются в способности госсектора предложить и реализовать долгосрочные программы развития, в то время как практика измерения и анализа эффективности программ с любым горизонтом планирования, так и не получила развития.

Более того, предпринимаемые госсектором усилия выглядят как попытка монополизации и насаждения повестки сверху при том, что качественной экспертизы и стратегического видения развития ККИ в государственном секторе нет. Об этом можно судить по неэффективности проводимых мероприятий, которые не оказали заметного влияния на развитие профессионального диалога между заинтересованными сторонами, часто лишены практической ценности и постоянно исключают из дискуссии самих предпринимателей.

Крупные бюджетные средства, выделяемые на реализацию «абстрактных программ стимулирования», практически никогда не доходят до креативных предпринимателей. Более того, отсутствие четких критериев при отборе операторов программ (подрядчиков) и непрозрачность при распределении крупных средств привлекает в сектор «нецелевых людей», в то время как проекты, которые могут произвести значимый импакт и отчитаться о положительных изменениях, остаются вне повестки.

При этом профессиональное сообщество ожидает от государства конкретных действий, которые в данный момент реализованы частично либо не реализованы совсем:

- 1) улучшение нормативно-правовой базы, которая способствуют развитию свободного предпринимательства и рыночной экономики, облегчает интеграцию процессов, ресурсов и финансов между всеми заинтересованными сторонами креативной экосистемы (предприниматели, посредники, банки, инвестфонды, НПО, филантропы),
- 2) кооперация и синхронизация с крупными донорами и международными игроками в вопросах развития ККИ, участие в фондах и фондах фондов, которые будут специализироваться на развитии приоритетных индустрий, имеющих культурное, социальное и экологическое значение (в Казахстане существуют примеры развития крупных микрофинансовых организаций при поддержке международных финансовых институтов),
- 3) развитие культуры оценки рисков и эффективности программ, изменение подходов и индикаторов оценки вклада ККИ в экономику страны, коррекция ОКЭД и повышение качества статистического учета (расширение диапазона доступной аналитики),
- 4) направление «длинных денег» на развитие физической креативной инфраструктуры и высококачественного предпринимательского образования,
- 5) прозрачность и подотчетность государственных инвестиционных фондов: четкие измеримые индикаторы отбора бенефициаров, привлечение профессиональных оценщиков и управляющих команд.

Таким образом, дискуссия о внедрении новой концептуальной рамки по оценке социокультурного и социального вклада креативных индустрий требует одновременной ревизии таких сопутствующих системных вопросов как создание полноценной креативной экосистемы, объединение экспертного импакт-сообщества, распределение ролей среди ключевых игроков и разработка долгосрочных стратегий по привлечению и управлению «терпеливыми» инвестициями в ККИ.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В рамках пилотного исследования изучалась перспектива применения альтернативного подхода к оценке социального воздействия креативных индустрий с целью привлечения в них импакт-инвестиций.

Поскольку многие креативные предприятия изначально ориентированы на выполнение культурной и/или социальной миссии, их целесообразно рассматривать как проекты с высоким потенциалом социального и экологического воздействия (импакта). Главная цель внедрения оценки воздействия заключается в стимулировании креативной предпринимательской экосистемы и повышении устойчивости предпринимательских проектов с помощью привлечения в нее импакт-капитала. В данном контексте импакт-капитал рассматривается как возобновляемый финансовый ресурс, направляемый на масштабирование социального блага и/или экологической справедливости через поддержку компаний с соответствующей миссией.

В Казахстане, как и многих странах мира, креативная экономика только зарождается и, ввиду своей сложности, пока не имеет устоявшихся методов оценки. При этом узко экономический взгляд на креативные индустрии, заимствованный из других областей, упускает из вида их уникальные особенности.

Сложившиеся подходы к оценке бизнес-моделей из креативных индустрий опираются на традиционные рыночные и финансовые показатели и не учитывают такие отличительные свойства креативной деятельности как создание нематериальных активов, управление талантами, а также кастомизированный и междисциплинарный характер проектов, которые не поддаются коммерческому масштабированию. Такое искаженное восприятие ценности ККИ существенно затрудняет оценку и понимание масштаба нематериального вклада креативных бизнес-проектов в экономику страны.

На развивающихся рынках, где креативные предприниматели не вписываются в традиционную бизнес-повестку и испытывают трудности с формулированием ценности, доступ к системной финансовой и нефинансовой поддержке для них остается закрытым, а рост — ограниченным. Соответственно, прилагаемые государством усилия по развитию ККИ не смогут в полной мере раскрыть их потенциал до тех пор, пока вклад креативных инициатив не будет объективно измерен. Таким образом, **креативные индустрии нуждаются в собственных критериях оценки.**

Альтернативный взгляд на роль креативных предприятий предполагает, что их ключевой вклад состоит в создании ценностей и оказании социального и социокультурного воздействия, которое способно оказывать долгосрочные положительные эффекты на качество жизни людей и состояние природных экосистем. Существующие модели по оценке импакта в ККИ позволяют измерять и оцифровывать такие неосознаваемые параметры как вклад различных экосистем,



информационных повесток, креативных навыков, продуктов и услуг в благосостояние общества с точки зрения культурной, образовательной, духовной, художественной и даже терапевтической ценности.

Оценка воздействия неразрывно связана с темой импакт-капитала, направляемого на развитие инициатив с сильной социальной миссией. В мире насчитывается более 36 импакт-фондов, специализирующихся на оказании системной поддержки проектам и привлечении «медленного» капитала в ККИ. Несмотря на то, что многие фонды используют собственные инструменты для оценки воздействия, все они опираются на теорию изменений или такие широко известные подходы как модель социальной рентабельности инвестиций (SROI), метод «5 измерений воздействия» от IMP и Culture|2030 Indicators или «Показатели вклада культуры в реализацию Повестки-2030», разработанные на основе конвенций ЮНЕСКО. Данные инструменты позволяют переводить качественные показатели в количественные, и направлены на развитие практик управления изменениями, мониторинга результатов и сбора доказательной базы, необходимой донорам, фондам и импакт-инвесторам для принятия инвестиционных решений.

Таким образом, **оценка импакта является недостающим компонентом, определяющим ценность и уникальный измеримый вклад отдельных креативных предприятий и креативных индустрий в целом в благополучие сообществ и локальных экосистем.** Внедрение новой системы оценки вклада креативных бизнес-моделей сможет открыть предпринимателям доступ к рынку импакт-капитала и тем самым мобилизовать креативные ресурсы для достижения целей воздействия.

Опыт стран с развитой креативной экономикой демонстрирует позитивные изменения от развития импакт-повестки в ККИ, которая неразрывно связана с обязательствами государств по достижению 17 целей устойчивого развития и демократизацией капитала.

Доводы в пользу импакт-инвестирования основаны на утверждении, что сочетание инвестиционного капитала с целями воздействия создает больше культурных, социальных и экологических преимуществ для более широких аудиторий, чем если бы эти отдельные направления развивались самостоятельно. Именно поэтому импакт-инвестиции называют «терпеливыми», «медленными» и «осознанными» — они полностью соответствуют возможностям таких медленных систем как социальное и креативное предпринимательство (в отличие от быстрого венчура), и принимают на себя высокие риски, связанные с невысокой устойчивостью данных проектов.

Привлечение «терпеливых» инвестиций в креативные секторы позволяет перераспределять капитал на рынке таким образом, чтобы повышать коммерческую устойчивость импакт-проектов. Наличие льготного капитала в значительной степени стимулирует развитие рынка, в том числе обеспечивает возможность предоставления более гибких и толерантных к риску инвестиционных продуктов тем организациям, которые нуждаются в финансировании. В масштабах рынка это помогает преодолеть отчуждение культурных и креативных секторов из-за их нестабильного дохода и вернуть их в инвестиционное поле.

Рынок глобального импакт-капитала демонстрирует ежегодный рост — это связано не только с усилением стандартов социальной ответственности, но и с притоком корпоративного и филантропического капитала, чьи финансовые инструменты принимают более устойчивые формы — от безвозмездных грантов к возвратным инвестициям с потенциалом воздействия. Об увеличении рынка также свидетельствуют и косвенные тренды, связанные с быстрым развитием экономики креаторов, трансформацией умных городов и новыми требованиями к бизнес-этике, которые выдвигает молодое поколение потребителей.

**Соответственно, применение практик оценки социального воздействия будет способствовать развитию импакт-инвестирования, что позволит активно привлекать международный и локальный «терпеливый» капитал в креативные индустрии.**

Поскольку креативные индустрии в Казахстане получили законодательный статус только в 2021 году и находятся на раннем этапе развития, они нуждаются в мерах по усилению устойчивости креативных предпринимательских проектов и более пристальном изучении особенностей воздействия бизнес-инициатив на людей, сообщества и природные экосистемы.

Исследование выявило, что в Казахстане оценка вклада ККИ в экономику страны проводится по стандартному протоколу с учетом количественных показателей — вклада секторов в ВВП, числа субъектов предпринимательской деятельности, количества рабочих мест и объема налоговых отчислений. Практики оценки социокультурного, социального и экологического воздействия креативных индустрий не применяются, а специализированных программ в этой области, как и исполнителей с соответствующей квалификацией, в ходе исследования обнаружено не было.

Однако, наиболее емкой экспертизой по оценке импакта, релевантного специфике ККИ, обладают независимые организации-посредники, работающие в сфере развития гражданских и социальных проектов. Участники интервью, представляющие данные секторы, выразили готовность вовлекаться в работу по разработке уникальных моделей оценки. В свою очередь, The British Council мог бы взять на себя роль фасилитатора и объединить на дискуссионной площадке ключевые заинтересованные стороны — независимых консультантов по оценке импакта, креативных предпринимателей, исследователей, представителей импакт- и креативных хабов, бизнес-инкубаторов, вузов, донорских организаций и инвесторского сообщества.

Нельзя не отметить, что бизнес-инициативы в ККИ являются примером гибридного предпринимательства с элементами социального, технологического и креативного предпринимательства. При этом креативные предприниматели плохо вписываются в социальную и венчурную экосистемы, в то время как креативная экосистема в Казахстане пока не сформирована. Проведенный анализ 3 предпринимательских экосистем в Казахстане показал, что бизнес-проекты получают импульс для качественного развития только в тех условиях, где доступны регулярные образовательные возможности, системная финансовая и нефинансовая поддержка от заинтересованных сторон и доступ к каталитическому капиталу. Соответственно, будущая уникальная креативная экосистема в Казахстане должна строиться с учетом гибридного характера креативной деятельности и акцентом на социальное

воздействие, при этом включать в себя эффективные элементы социальной и венчурной предпринимательских экосистем.

На фоне низкой осведомленности как у инвесторов, так и самих предпринимателей о специфике ведения бизнеса в креативных секторах и практиках импакт-оценки, запрос на импакт-инвестиции в Казахстане остается несформированным. В этой связи возрастает роль посреднических площадок в распространении импакт-повестки и внедрении новых подходов по усилению жизнеспособности креативных проектов и их инвестиционной привлекательности.

Наличие высококвалифицированных организаций-посредников и управляющих команд — критически важное условие для формирования качественного пайплайна креативных предпринимательских проектов. Однако, ограниченное количество независимых посредников со специализацией в ККИ может затруднять развитие креативных проектов и масштабирование импакт-повестки в Казахстане. В этой связи необходимо поддержать и усилить позиции опытных посредников (например, Impact Hub Almaty, бизнес-инкубатор MOST) и вовлечь в программы развития выпускников импакт-программ, ставших системными игроками в своих секторах (например, Urban Forum Kazakhstan, Citizeen Space и других), которые смогут стать амбассадорами импакт-повестки и способствовать распространению новых подходов к оценке воздействия.

Такие центры экспертизы в лице посредников могут аккумулировать знания и обучать не только креативных предпринимателей и инвесторов, но и представителей новых площадок, которые только начинают вести системную работу, но могут оставаться вне импакт-повестки или испытывать недостаток квалификации. Тем самым растущее количество и качество управляющих и проектных команд, работающих с оценкой социального воздействия, позволит расширять децентрализованную посредническую сеть, делая ее более устойчивой.

Учитывая достаточно сложный казахстанский контекст, в котором развиваются креативные индустрии, перспектива внедрения новой концептуальной рамки по оценке социокультурного вклада предпринимательских проектов из ККИ и привлечения импакт-инвестиций не может рассматриваться автономно. Ниже приводятся рекомендации, направленные на преодоление существующих системных барьеров для более эффективного пилотирования новых моделей оценки.

## **Рекомендация 1**

Устойчивое развитие креативных индустрий невозможно без выстраивания полноценной предпринимательской экосистемы. При ее развитии — а для многих стран мира, включая Казахстан, она создается впервые — предпринимателям важно обеспечить системный доступ к капиталу, который соответствует их целям, ценностям, медленному темпу развития и нацелен на социальное воздействие, а не только на достижение коммерческого успеха. Создаваемая экосистема должна быть ориентирована на все этапы развития креативных проектов — от повышения базовой предпринимательской грамотности до заключения серьезных сделок с донорами/инвесторами. Она также должна быть подчинена концепции терпеливого

инвестирования знаний, опыта и капитала по примеру развития социальных проектов с возвратом инвестиций не ранее чем через 5–7 лет после инвестирования, а в случае с управлением креативными хабами — не ранее, чем через 10–15 лет.

## **Рекомендация 2**

Для усиления устойчивости креативной экосистемы необходима консолидация и четкое распределение ролей между ключевыми заинтересованными сторонами, включая государственный сектор и международные организации. Алгоритм становления качественного креативного проекта требует больших человеческих ресурсов — вовлечения методологов, менеджеров, тренеров, менторов, бизнес-ангелов. Поскольку у посреднических площадок (которые, как правило, являются НПО) недостаточно внутренних ресурсов для выполнения всех ролей, каждый участник экосистемы должен быть задействован на своем уровне. Например, вуз знакомит будущих предпринимателей с базовыми навыками ведения бизнеса и понятием социальной ответственности, хабы предоставляют инкубационные программы для стартапов и начинающих посредников, бизнес-инкубаторы проводят акселерацию опытных предпринимателей и выступают посредниками при распределении инвестиций, банки и микрокредитные организации выступают операторами финансовых сделок, инвестиционные фонды разрабатывают соответствующие оптики инвестирования и т. д.

## **Рекомендация 3**

Для активного развития и повышения многообразия креативных проектов необходимо создание безопасных площадок (safe brave spaces) с благоприятной средой, стимулирующей органический и безбарьерный рост. Это могут быть физические и виртуальные пространства для экспериментирования, тестирования бизнес-моделей, коллабораций, обмена экспертизой и обучения предпринимателей друг у друга по принципу «равный — равному» (peer-to-peer). Для полноценного развития ККИ количество устойчивых независимых, межсекторальных креативных кластеров, хабов и бизнес-инкубаторов должно существенно вырасти. Инвесторы, вкладывающие средства в развитие креативной инфраструктуры и поддерживающие открытие и долгосрочное развитие таких площадок, должны получать налоговые преференции.

## **Рекомендация 4**

Новые образовательные программы в области оценки импакта рекомендуется адресовать креативным предпринимателям и менеджерам посреднических площадок. Помимо развития предпринимательских компетенций программы должны строиться на глубокой работе с личностными и социокультурными ценностями, социальной миссией бизнеса, переосмыслении способов воздействия на потребительские группы, сообщества и природные экосистемы. Работа с экспертами в таких разнообразных форматах как региональные резиденции, лаборатории и образовательно-исследовательские программы позволит усилить кроссдисциплинарность проектов, преодолеть хронический дефицит нестандартных прикладных решений и глубже раскрыть потенциал уникального воздействия каждого креативного проекта.

### **Рекомендация 5**

В долгосрочной перспективе в креативной экосистеме должны появиться специализированные посредники, лаборатории и экспертные группы, занимающиеся изучением специфики ведения бизнеса в ККИ, анализом и объяснением создаваемого ими импакта, разработкой и усовершенствованием индикаторов оценки воздействия на уровне управленческой методологии. Возможно, эту роль в будущем смогут выполнять научные центры (evidence centres) при университетах.

### **Рекомендация 6**

Импакт-инвестирование является наилучшим способом привлечения «терпеливого» капитала в креативные индустрии, который может задать целенаправленный социокультурный импульс в их развитии. В связи с этим необходимы мероприятия по повышению осведомленности о специфике импакт-инвестирования среди локальных инвесторов, а в последующем — разработка программ по привлечению импакт-инвестиций, адресованных корпоративным, частным и государственным инвестиционным фондам. Данную роль могут выполнять импакт-хабы и бизнес-инкубаторы.

### **Рекомендация 7**

В качестве потенциальной оптики для импакт-инвестирования в ККИ рекомендуется сфокусироваться на трех категориях проектов, приоритетных для развития устойчивой креативной экосистемы: 1) увеличение качества и количества независимых посреднических организаций (и проектных команд), 2) развитие креативных хабов и 3) поддержка проектов, создающих нематериальные активы с потенциалом воздействия. Исходя из этих направлений, импакт-хабы и бизнес-инкубаторы могут формировать соответствующие пайплайны для пилотирования метода оценки импакта и привлечения импакт-инвесторов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования, можно сделать вывод, что альтернативный подход к оценке креативных предпринимательских проектов с применением моделей оценки социального воздействия выглядит своевременным решением для Казахстана — креативные индустрии находятся на этапе становления и испытывают сложности с формулированием ценности и доступом к инвестициям.

Развитие импакт-повестки потребует качественной смены нарратива и в первое время может быть затруднено из-за отсутствия полноценной креативной экосистемы. Однако для пилотирования метода оценки воздействия нет никаких препятствий: новую программу можно разработать и протестировать в формате импакт-акселератора силами одной или нескольких посреднических площадок с привлечением экспертов по оценке воздействия. Рассмотренные в отчете модели оценки могут служить отправной точкой при разработке уникальных бизнес-моделей, в которых оценка импакта не исключает, а наоборот, дополняет анализ их коммерческой устойчивости.

Поскольку в инвесторском сообществе уже наблюдается осторожный интерес к теме импакт-инвестирования, любые практические результаты оценки импакта будут способствовать повышению осведомленности всех потенциальных заинтересованных сторон.

Можно с уверенностью утверждать, что в результате применения практики оценки воздействия в ККИ выиграют все заинтересованные стороны:

- Вместе с доступом к «терпеливым» инвестициям креативные предприниматели обретут стратегические навыки управления изменениями и мотивацию для усиления социальной миссии и масштабирования своего целенаправленного социального воздействия.
- Используя практики импакт-оценки, организации-посредники смогут наращивать пайплайн устойчивых предпринимательских проектов, связывая спрос на капитал и инвестиционные предложения.
- Ценность импакт-оценки для инвесторов заключается в реализации собственной социальной миссии через поддержку предпринимательских импакт-проектов с соответствующим профилем. При этом инвесторы могут применять более устойчивые финансовые инструменты — возвратные и возобновляемые импакт-инвестиции, умные кредиты, мезонинное финансирование или облигации социального воздействия вместо традиционных грантов, тем самым возвращая и рециркулируя финансовые средства.
- Наличие доказательной базы, полученной в ходе мониторинга и анализа воздействия, поможет институциональным и частным инвесторам вкладывать средства в развитие креативных секторов более эффективно. Это позволит оказывать долгосрочное положительное воздействие на развитие креативной экосистемы.



- Наконец, конечные и главные бенефициары импакта (социальные и потребительские группы, сообщества, работающие с природными экосистемами), в чьих интересах создаются позитивные изменения или минимизируются негативные последствия, смогут получить доступ к социально ответственным услугам, продуктам и опыту, и почувствовать положительные изменения в качестве жизни — своей или своего сообщества.

Дискуссия о перспективах импакт-инвестирования в Казахстане только начинается и по мере ее развития будут все чаще подниматься вопросы о новых смыслах ведения бизнеса и способах оценки его воздействия. Привлечение «терпеливого» капитала в креативные индустрии позволит вовлечь значимые и достаточно крупные творческие секторы, а вместе с ними и широкие потребительские аудитории, в повестку устойчивого развития региона.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### Индикаторы импакта

По итогам качественного исследования был составлен перечень уникальных измеряемых индикаторов воздействия — как для оценки долгосрочного вклада посредников, формирующих креативную экосистему, так и для креативных предпринимателей. Данный список не является исчерпывающим и приводится лишь в качестве отправной точки для будущих дискуссий с экспертами по оценке импакта и заинтересованными сторонами.

**Таблица 5. Индикаторы импакта для организаций-посредников, оказывающих финансовую и нефинансовую поддержку предпринимательским проектам в ККИ**

<b>ФОКУС ВОЗДЕЙСТВИЯ: СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ЗАТРУДНЯЮЩИЕ РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ</b>	<b>ИНДИКАТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО И/ИЛИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ</b>
<p>Рассогласованность ключевых заинтересованных сторон из-за проблемы «профессиональных пузырей»</p>	<p>Объединение и синхронизация ключевых заинтересованных сторон, Распределение ролей в экосистеме, Разработка соглашений и стандартов оценки, Разработка и запуск совместных импакт-программ с оценкой их воздействия на уровне посредников и заинтересованных сторон</p>
<p>Отсутствие образовательных программ, направленных на изучение импакта и его оценки для креативных предпринимателей</p>	<p>Разработка целевых образовательных программ, направленных на изучение импакта и его оценки для предпринимателей в ККИ и смежных секторах, Разработка доступных образовательных онлайн программ на казахском языке для активизации регионов, Регулярный выпуск импакт-проектов с сильной социальной миссией, Разработка и распространение методических материалов</p>
<p>Низкая осведомленность об импакт-повестке и подходах к импакт-инвестированию в инвесторском сообществе</p>	<p>Внедрение программ обучения для инвесторов, Внедрение адресных программ и продуктов по привлечению импакт-инвестиций для частных, корпоративных и государственных инвестиционных фондов, Усиление пайплайна устойчивых импакт-проектов, формирование прозрачной доказательной базы</p>

<p>Дефицит и/или слабая квалификация проектных менеджеров в вопросах оценки импакта, сопровождения и мониторинга импакт-проектов</p>	<p>Запуск образовательных программ для импакт-менеджеров и импакт-продюсеров, Рост количества и качества экспертизы импакт-менеджеров в организациях-посредниках, организациях-грантодателях и инвестиционных фондах, Разработка методических материалов и запуск программ в регионах</p>
<p>Слабые горизонтальные связи, нежелание экспертов сотрудничать и создавать партнерства</p>	<p>Создание коллабораций, альянсов и проектов на уровне совместных бюджетов, программ и результатов между посредниками и заинтересованными сторонами</p>
<p>Разрозненные импакт-инициативы с нераскрытым потенциалом масштабирования импакта</p>	<p>Создание и наращивание качественного пайплайна импакт-проектов, Регулярность и увеличение выпусков импакт-проектов с сильной социальной миссией</p>
<p>Нераскрытый потенциал кроссдисциплинарных проектов</p>	<p>Запуск программ, направленных на создание коллабораций, творческих объединений и совместных проектов между креативными предпринимателями и представителями других секторов</p>
<p>Отсутствие средств для финансовой поддержки предпринимательских проектов</p>	<p>Формирование каталитического капитала для поддержки предпринимательских проектов: привлечение средств от инвесторов, доноров и грантодателей с наращиванием доли импакт-инвестиций, Привлечение инвестиций на собственное развитие</p>
<p>Отсутствие инструментов нефинансовой поддержки предпринимательских проектов</p>	<p>Разработка методических материалов, Вовлечение в программы менторов и опытных оценщиков, Предоставление услуг по рекрутингу проектов с импакт-потенциалом, сопровождению, оценке и мониторингу импакта, Создание/усиление площадок для непрерывного обмена опытом и взаимного обучения предпринимателей по принципу «равный – равному» (peer-to-peer learning)</p>
<p>Отсутствие игрока или альянса, развивающего импакт-повестку и выполняющего просветительскую и информационную функции</p>	<p>Появление системного игрока/игроков или альянса, занимающихся адвокацией и просвещением в вопросе оценки импакта в ККИ на постоянной основе, Проведение тематических мероприятий (форумов, круглых столов, митапов), Объединение экспертов для усиления присутствия в медиа-поле</p>

**Таблица 6. Индикаторы импакта для креативных предпринимателей, получающих сопровождение у организаций-посредников**

<b>ФОКУС ВОЗДЕЙСТВИЯ: СЛАБЫЕ МЕСТА И УНИКАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ</b>	<b>ИНДИКАТОРЫ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО, СОЦИАЛЬНОГО И/ИЛИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ</b>
Ценностно-ориентированная бизнес-модель	Социальные, культурные, просветительские, экологические, гендерные и другие ценности предпринимателя, интегрированные в бизнес-модель и продукт/услугу
Создание и/или управление нематериальными активами (интеллектуальная собственность, авторское право, бренды, франшизы, патенты)	Разработка патентов, брендов, франшиз на основе социальной миссии, Создание новой ценности, новых продуктов и новых рынков через коллаборации с другими игроками, Изменение или сокращение цепочек добавленной стоимости, Создание новых рабочих мест за счет расширения сети франчайзи
Управление талантами	Развитие человеческого капитала через просвещение, обучение, инклюзивность, Создание проектов/площадок для повышения разнообразия и вовлечения недостаточно представленных голосов, талантов, экспертиз, Дополнительные возможности для переобучения и трудоустройства, в том числе уязвимых и маргинализированных групп населения и людей с ограниченными возможностями, Менторство и наставничество для начинающих специалистов, Укрепление и институционализация профессионального сообщества
Управление аудиториями	Изменение или прививание новых потребительских привычек, включая практики бережливости, повторного использования и переработки ресурсов, Повышение функциональных знаний, распространение новых повесток, просветительская работа, Прямое измеримое воздействие на качество жизни потребителей с помощью продукта или услуги, Косвенное измеримое воздействие на качество жизни потребителей с помощью продукта или услуги, Создание преимуществ для жителей соседних районов (безопасная, инклюзивная среда, повышение качества жизни, сокращение транспортной нагрузки за счет полицентричности)
Создание и/или управление креативными кластерами	Развитие бизнес-инфраструктуры внутри и вокруг кластера с фокусом на развитии кроссдисциплинарности, Измеримый вклад в развитие социальной/ культурной/ образовательной/ гастрономической/ туристической инфраструктуры в кластере, прилегающем районе, городе, регионе, Создание безопасной, инклюзивной среды, Открытие новых пространств для образовательного и культурного досуга, реализации экспериментальных проектов и коллабораций,

	<p>Появление новых творческих акторов, объединений, партнерств, альянсов и независимых творческих сетей в кластере,</p> <p>Объединение кластеров в партнерские сети,</p> <p>Повышение коммерческой устойчивости резидентов,</p> <p>Повышение предпринимательской квалификации резидентов,</p> <p>Партнерские программы с организациями-посредниками (площадки для проведения акселераторов, инкубаторов, профессиональных мероприятий, консультационной поддержки резидентов),</p> <p>Легализация бизнеса резидентов (фрилансер – ИП – ТОО)</p>
<p>Ответственное/Бережливое производство</p>	<p>Развитие локального производства в регионах (сокращение углеродного следа за счет перехода на возобновляемые источники энергии и биотопливо, оптимизация/сокращение логистических цепочек и транспортной нагрузки, переобучение и трудоустройство, в том числе представителей уязвимых и маргинализированных групп населения и людей с ограниченными возможностями),</p> <p>Этические стандарты производства и упаковки (5R: Refuse, Reduce, Reuse, Repurpose, Recycle – отказ, сокращение, повторное использование, изменение назначения, переработка),</p> <p>Сохранение и усовершенствование традиционных локальных практик в соответствии с актуальными экологическими стандартами (ремесло, работа с локальными материалами),</p> <p>Создание новых видов деятельности и профессий</p>
<p>Слабые горизонтальные связи, нежелание предпринимателей сотрудничать и создавать партнерства, нераскрытый потенциал кроссдисциплинарных (межсекторальных) проектов</p>	<p>Создание новой ценности, новых продуктов и новых рынков через коллаборации с представителями смежных секторов,</p> <p>Рост партнерских проектов и создание бизнес-возможностей для смежных секторов,</p> <p>Создание новых рабочих мест, новых видов деятельности и профессий</p>
<p>Горизонтальная мобильность</p>	<p>Создание дополнительных возможностей для переобучения и трудоустройства, развития новых карьерных траекторий</p>
<p>Слабая устойчивость предпринимательских проектов и краткосрочный горизонт планирования</p>	<p>Коммерческая устойчивость проекта в перспективе 3–5, 5–10 лет</p> <p>Расширение источников дохода и/или финансирования в период сопровождения посредником и после сопровождения</p>
<p>Институционализация и профессионализация</p>	<p>Развитие профессионального сообщества,</p> <p>Институционализация игрока (появление представительских функций, адвокация, влияние на политики, мобилизация стейкхолдеров)</p>

## Практический пример реализации импакт-проекта Alternativa Film Award (inDrive)

<b>Компания:</b>	inDrive
<b>Миссия компании:</b>	Борьба с несправедливостью с помощью систем высокого масштабирования импакта (технологии, медиа, искусство), позитивное воздействие на жизнь более 1 млрд человек в мире
<b>Инициатор:</b>	Учредитель, CEO Арсен Томский
<b>Инициатива/Программа:</b>	Alternativa Film Award. Международная премия в области кино (игровое, документальное, анимационное, гибридное)
<b>Линза:</b>	Кинематографисты, освещающие социальную проблематику в регионе
<b>Цель воздействия:</b>	Признание недостаточно представленных локальных кинематографистов, продвижение фильмов на социально значимые темы, развитие сообществ, формирование локального хаба с образовательной площадкой
<b>Теория изменений:</b>	См. таблицу №7 ниже
<b>Компоненты программы:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Образовательная лаборатория для сценаристов, режиссеров и продюсеров,</li> <li>2. Церемония вручения призов (2023–2024),</li> <li>3. Кинофестиваль с публичными показами работ-победителей (2024),</li> <li>4. Прокат и продвижение фильмов-победителей (2024)</li> </ol>
<b>География:</b>	Страны Центральной Азии (с 2023) и Юго-Восточной Азии (с 2024)
<b>Финансовые инструменты:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общий призовой фонд 100,000 USD,</li> <li>– гранты в размере 20,000 USD, целевое использование на усмотрение получателя,</li> <li>– образовательные путевки на международные фестивали документального кино и в кино-резиденции</li> </ul>
<b>Источник средств:</b>	Корпоративные средства компании
<b>Перспектива (таймлайн):</b>	5-10 лет на каждый рынок
<b>Прямые бенефициары / благополучатели:</b>	Кинематографисты, съёмочные команды
<b>Косвенные бенефициары / благополучатели:</b>	Локальные сообщества
<b>Прямые / краткосрочные результаты:</b>	Воздействие на качество жизни получателя гранта и его семьи или команды; карьерная траектория документалиста, его медиа представленность, профессиональное признание, устойчивость (возможность продолжения профессиональной деятельности); участие, номинации и награды на международных фестивалях (признание



	сторонних организаций); масштаб общественного резонанса поднятой темы; медиа охват
<b>Косвенные / среднесрочные результаты:</b>	Новые тренды в кино; изменение социальной повестки; заявления государственных органов по рассматриваемой проблематике
<b>Количественные результаты:</b>	<p>Результаты 2023 года</p> <p>Премия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– получено 350 соответствующих критериям заявок из 25 стран,</li> <li>– в шорт-лист премии отобрана 21 работа,</li> <li>– проведено 20 публичных мероприятий,</li> <li>– проведено 3 кинолаборатории с 49 участниками (подростковая лаборатория Teen Lab в Ташкенте, Impact Lab в Бишкеке, Development Lab в Алматы).</li> </ul> <p>В процессе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведено 25 показов 13 киноработ в 2 городах,</li> <li>– кинопоказы посетило более 2000 зрителей в двух городах,</li> <li>– планируется ограниченный прокат одного из фильмов-победителей, 30 офлайн показов + 2 недели бесплатного онлайн-доступа в 2 странах,</li> <li>– 2 режиссера продолжают работу над следующими фильмами благодаря денежному призу Alternativa,</li> <li>– проведен кинопрокат 1 фильма в Непале благодаря денежному призу Alternativa ("Зимних каникул не будет"),</li> <li>– 1 режиссер окончил программу Pop Up Film Residency в Париже (победитель в номинации RESONANCE).</li> </ul>
<b>Ресурсы и инструменты для мониторинга импакта:</b>	Исследовательский отдел, проводящий мониторинг импакта; проектные команды: разработка собственной теории изменений, измерение SROI (Social Return on Investment), оценка потенциала масштабируемости инициативы на других рынках, качественная и количественная оценка импакта (анкеты обратной связи для участников и победителей премии, а также для участников образовательных модулей, система сбора упоминаний о премии и фильмах/авторах в СМИ и отдельно в соцсетях)
<b>Партнерства:</b>	Локальные НПО, локальные и международные PR-, маркетинговые и событийные агентства; консультанты в области оценки импакта; внутренние и привлеченные аудиторы
<b>О проекте:</b>	<a href="https://alternativa.film/awards.html">https://alternativa.film/awards.html</a>

Примечание: поскольку часть кинематографистов получает финансирование на развитие своих проектов из разных источников (краудфандинг, гранты, премии, беспроцентные займы), гранты inDrive могут рассматриваться как каталитический капитал, повышающий жизнеспособность кинематографических проектов и/или команд в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Таблица 7. Теория изменений кинопремии Alternativa и ее компонентов (inDrive)

БЕНЕФИЦИАРЫ: КИНЕМАТОГРАФИСТЫ						
Действия для достижения целей воздействия	1 год – в ходе проекта		Перспектива 2–3 года		Перспектива 4 года и более	
	Краткосрочные результаты		Среднесрочные изменения		Долгосрочные изменения	
	Результат	Индикаторы	Результат	Индикаторы	Результат	Индикаторы
Подача фильмов на кинопремию, посещение церемонии награждения, установление связи с международным киносообществом	Повышение узнаваемости (международный и локальный PR)	Количество публикаций с фокусом на участниках  Повышение узнаваемости в социальных сетях (количество подписчиков)	Повышение признания в киноиндустрии	Количество других кинопремий, в которых участвует кинематографист Увеличение кассовых сборов Увеличение количества просмотров на стриминговых платформах / онлайн Увеличение узнаваемости в социальных сетях (подписчики) и онлайн-поисках (поисковые системы) Увеличение профессионального признания в СМИ	Постоянное признание в отрасли	Количество наград, полученных участниками Количество наставнических проектов, проведенных участниками Количество публикаций в СМИ, цитирований и интервью с участниками
	Возможности для нетворкинга	Количество новых контактов, которые участники смогли установить после кинопремии	Повышение карьерных возможностей	Количество новых фильмов, в том числе количество фильмов, ориентированных на социальное воздействие Объем полученного финансирования	Успех в карьере	Количество создаваемых коммерчески успешных фильмов, в том числе количество успешных фильмов с акцентом на социальное воздействие Предложения об участии в престижных проектах / сотрудничества с известными режиссерами
	Обмен опытом	Отзывы о новых знаниях и опыте				

<b>БЕНЕФИЦИАРЫ: МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА</b>						
Действия для достижения целей воздействия	1 год – в ходе проекта		Перспектива 2–3 года		Перспектива 4 года и более	
	Краткосрочные результаты		Среднесрочные изменения		Долгосрочные изменения	
	Результат	Индикаторы	Результат	Индикаторы	Результат	Индикаторы
Осведомленность об историях успеха кинематографистов	Чувство гордости за успехи местного кинематографиста	Вовлечение общественности	Социальные изменения, вдохновленные фильмами участников фестиваля	Количество связанных социальных инициатив в регионе	Осведомленные и вовлеченные граждане мира	Активное участие в решении социальных проблем, адвокация

#### Образовательное направление

<b>БЕНЕФИЦИАРЫ: ПОДРОСТКИ ИЗ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН</b>						
Действия для достижения целей воздействия	1 год – в ходе проекта		Перспектива 2–3 года		Перспектива 4 года и более	
	Краткосрочные результаты		Среднесрочные изменения		Долгосрочные изменения	
	Результат	Индикаторы	Результат	Индикаторы	Результат	Индикаторы
Подростки приобретают новые знания, знакомятся с инструментами и изучают особенности кино	Подростки приобретают новые знания, знакомятся с инструментами и изучают особенности кино	Повышение уровня знаний и навыков	Подростки продолжают практиковаться в создании фильмов	Количество фильмов / видеороликов, снятых и опубликованных участниками	Подростки выбирают продолжение образования в кино или другой сфере искусства	Количество человек, продолжающих обучение в сфере искусства / кино
Подростки снимают свои первые фильмы		Количество фильмов, снятых в ходе проекта				
Публичный показ и возможность подать заявку на участие в детском кинофестивале	Подростки получают первое признание	Количество фильмов, которые были показаны публике и отобраны для детской кинопремии	Рост популярности в социальных сетях	Рост популярности в социальных сетях (Instagram, YouTube)	Подростки строят успешную кинокарьеру	Количество человек, продолживших профессиональную кинокарьеру Количество наград, полученных участниками

Лаборатория питчинга и воздействия

БЕНЕФИЦИАРЫ: КИНЕМАТОГРАФИСТЫ						
Действия для достижения целей воздействия	1 год – в ходе проекта		Перспектива 2–3 года		Перспектива 4 года и более	
	Краткосрочные результаты		Среднесрочные изменения		Долгосрочные изменения	
	Результат	Индикаторы	Результат	Индикаторы	Результат	Индикаторы
Участие в кинолаборатории	Совершенствование специализированных знаний о кинопроизводстве	Количество участников, отметивших повышение уровня знаний	Кинематографисты создают устойчивые кинопроекты	Количество кинопроектов, созданных участниками кинолабораторий	Построение устойчивой карьеры в киноиндустрии	Количество участников лаборатории, построивших устойчивую карьеру в киноиндустрии
	Награда	Количество проектов, победивших в образовательной программе (рекомендованных резидентам и получивших дальнейшие профессиональные награды)				
	Нетворкинг	Количество новых контактов, которые участники смогли установить после кинопремии	Повышение уровня сотрудничества между кинематографистами	Количество новых совместных проектов		

