



Инвесторға апарар жол: ақша, құндылықтар және өсудің құны туралы 8 кейс

Қазақстан мен Ұлыбританиядағы кейстер

Жоба жайлы

«Инвесторға апарар жол» атты құрал 2026 жылы Британ кеңесінің қолдауымен жүзеге асқан Connections Through Culture бағдарламасы аясында дайындалды. Оның негізіне Қазақстан мен Ұлыбританиядағы креативті секторға инвестиция тарту тәжірибесін көрсететін нақты кейстер алынды. Жинақта қолданыстағы модельдер, мүмкіндіктер мен жүйелі кедергілер қамтылған. Бұл құрал бұған дейін жүргізілген Қазақстанның креативті индустрияларындағы импакт-инвестициялардың әлеуетіне арналған зерттеудің практикалық жалғасы болды.

Авторлар осы құралдың жасалуына ат салысқан барлық қатысушыларға, яғни кәсіпкерлер мен родюсерлерге, қорлар мен ұйымдардың басшыларына өз тәжірибесімен бөлісуге келіскені үшін алғыс айтады. Олар ашық әңгімеге дайын болмағанда, бұл жұмыс жарыққа шықпас еді.

Құрастырушылар

Настя Гончарова – жоба кураторы, креативті индустриялар саласындағы тәуелсіз зерттеуші, креативті кәсіпкерлікті дамытуға арналған бағдарламалардың тренері әрі менторы.

Джилл Уайлдман, PhD, –стратегиялық дизайнер, Plot Studio мен Upstarter инкубаторының директоры. Ол жиырма жылдан астам уақыт бойы әлеуметтік ықпалға бағытталған креативті стартаптарға қолдау көрсетіп келеді.

Редактор
Майя Акишева

Дизайнер
Қаламқас Әлібек

Қазақ тіліне аудармашы
Гүлзада Ксан

Мұқаба:
© Mads Perch / Getty Images.
Британдық Кеңестің лицензиясы бойынша пайдаланылды.
Еркебұлан Күришбаевтың портреті:
© Данил Ярощук.

Мазмұны

Кіріспе	4
Қазақстандық бизнес кейстер	6
Tolqyn Film Fund: жекеменшік капитал қалай кино индустриясында жаңа экожүйе қалыптастыруда	6
Qara Studios: мәдени ықпал және өсудің құны	12
Rhinotales: қазақстандық геймдев ірі капитал іздеуде	26
Adili: қазақстандық lifestyle-брендтің өсу капиталы мен материалдық емес активтерді бағалау тәжірибесі	36
Иван Борисочкин: өзіне адал сәулетші	46
Ұлыбританиялық бизнес кейстер	54
Капиталға жетудің екі жолы: Бристольдегі венчурлық студия тәжірибесі	54
«Шартты филантропия»: Корольдік Шекспир компаниясы өнерге қызықпайтын донорлардың қолдауына қалай ие болды	62
Boathouse креативті студиясы: жергілікті қауымдастықтың инвестициялық шешімдерге ықпалы	68
Қорытынды орнына	76

Кіріспе

Қазақстандық видео-ойын әзірлеушісі, Корольдік Шекспир компаниясы мен Шығыс Лондон тұрғындарынан құралған инвестициялық кеңесін не байланыстырады? Бір қарағанда, ештеңе. Алайда бұл құжатта қарастырылған барлық мысал «креативті бизнес пен капитал иелері қандай жағдайда серіктестік орната алады?» деген сұрақ төңірегінде өрбиді.

Жинақ инвестициялық инфрақұрылымы әртүрлі Қазақстан мен Ұлыбритания нарықтарын қамтиды. Онда кино, музыка, сәулет, геймдев, театр және қалалық мәдени кеңістіктер саласындағы мысалдар қарастырылған. Мұнда жас кәсіпкерлер мен бірнеше жобаны іске қосқан тәжірибелі құрылтайшылар, ғасырлық тарихы бар ұйымдардың басшылары мен ірі институттардың өкілдерінің тәжірибесі жиналған.

Креативті бизнес пен капитал арасындағы алшақтық туралы көп жылдан бері айтылып келеді. Алайда бұл мәселе көбіне жалпы сипатта талқыланады. Нақты мәмілелердің шарттары, нақты адамдардың тәжірибесі мен жіберген қателіктері туралы деректер әлі де аз. Бұл құрал сол олқылықтың орнын ішінара толтыруға арналған.

Кейстер арасындағы айырмашылықтарға

қарамастан, материалдан тұрақты заңдылықтарды көруге болады. Қаржыландыру іздеген креативті бизнестің алдында туындайтын қиындықтар географияға, бастапқы жағдайға немесе кәсіпкерлік дағдыларға байланысты емес. Кепіл мүлкінің болуы, өсімнің өлшенетін көрсеткіштері және инвестицияның қысқа мерзімде қайтарылуы сияқты бағалаудың дәстүрлі критерийлері бизнестің өзге модельдеріне арнап әзірленген. Ал оларды креативті секторларға қолданғанда, осы саланың басты активтері, яғни беделі, мәдени ықпалы мен әлеуметтік әсері ескерусіз қалады. Өйткені мұндай құндылықтар қаржылық есепте көрініс таппайды. Сондықтан банктің қаржыландырудан бас тартуы немесе инвестормен мәміленің жүзеге аспай қалуы жекелеген жағдай емес, шешуді қажет ететін жүйелі мәселелердің белгісі ретінде қарастырылуы тиіс.

Шағын инвесторлар үшін тым ірі, ал ірі инвесторлар үшін тым тар бағытта жұмыс істейтін, бизнес-моделі шамадан тыс гибридті немесе қағаз жүзінде тәуекелі жоғары болып көрінетін креативті компаниялар көбіне назардан тыс қалады. Бұл – жекелеген жағдай емес, креативті бизнеске тән қалыпты құбылыс. Бұл мәселені шешу барлық тараптан өзгерісті

талап етеді. Кәсіпкерлерге инвесторлармен ортақ тіл табысуға көмектесетін құралдар қажет. Инвесторларға материалдық емес активтерді бағалаудың жаңа тәсілдері керек. Ал құрылымдық ұйымдар неліктен қолдау бағдарламалары көзделген аудиторияларға жетпей жатқанын түсінуі тиіс.

Кәсіпкерлердің нақты тәжірибесі статистикадан гөрі нанымдырақ болғандықтан, біз кейс форматын таңдадық. Бұл жинақта «нәтижеге қарай төлеу» мен партисипативті инвестициялау сияқты қаржыландырудың жаңа модельдерімен танысуға болады. Сонымен қатар мұнда «қымбат ақшаның» табиғаты, бақылау пакетіне қатысты дилемма, жоспарлау көкжиектерінің сәйкес келмеуі және кәсіпкер

мен инвестордың құндылықтары үйлескен кезде серіктестіктің қалай қалыптасатыны қарастырылады.

Әр кейстің соңында талқылауға арналған сұрақтар қоса берілген. Олар бір ғана дұрыс жауапты талап етпейді. Бастысы – әртүрлі көзқарастарға құлақ асып, ортақ әңгімені жалғастыру. Бұл құрал кәсіпкерлер, инвесторлар және институттар арасындағы диалогқа шақырады. Мұндай диалогсыз алға жылғу қиын.

Настя Гончарова, Джилл Уайлдман
Алматы – Бристоль
2026



1-схема. «Қаржылық оптимизм моделі мен оның шектеулері»

Tolqyn Film Fund: жекеменшік капитал қалай кино индустриясында жаңа экожүйе қалыптастыруда



*Кейс Эрнар Құрмашевпен жүргізілген сұхбат негізінде дайындалды.
Мәтіндегі барлық дәйексөздер оған тиесілі.*

Tolqyn Film Fund-тың басқарушы серіктесі, кинопродюсер Эрнар Курмашев қазақстандық киноның коммерциялық табысқа жете алатынына сенімді. Ол әріптестерімен бірге инвестицияларды арнайы қор арқылы тартып, кәсіби басқару кино индустриясының аймақтағы позициясын күшейтіп қана қоймай, ірі инвесторлар үшін де тартымды модельге айнала алады деген маңызды гипотезаны тексеріп жатыр.

Алғашқы жобалардың сәтті іске асуы қор таңдаған стратегияға сенім ұялатады. Дегенмен Эрнар мен оның ұжымына енді ағымдағы мықты жобалардың санын қалай арттыруға болады, прокаттағы табыс жеткіліксіз болған жағдайда туындайтын қатерлерді қалай азайтуға болады және бұл модельді басқа нарықтарға қалай ұлғайтуға болады деген сұрақтарға жауап іздеу қажет.

Негізгі тақырыптар: мамандандырылған инвестициялық қорлар; киножобаны инвестициялық актив ретінде қарастыру; портфельдік инвестициялау тәсілі мен бірлесіп басқару моделі; коммерциялық киноөндіріс экожүйесі; құрылымдық капитал.



Қор туралы

Tolqyn Film Fund 2025 жылы Астана халықаралық қаржы орталығы алаңында тіркелген. Бұл – Орталық Азия мен ТМД елдеріндегі толықметражды көркем фильмдерді өндіру, прокат және дистрибуциясына инвестиция салуға маманданған алғашқы қорлардың бірі. Қор жоғары кассалық әлеуеті бар жобаларға басымдық береді, сондай-ақ қазақстандық және халықаралық продюсерлердің бірлесіп жасаған жобаларға инвестиция құяды.

Қор Dasco Capital Ltd. басқаруында және бүгінгі күнге дейін жеке және институционалдық инвесторлардан 2 млрд теңге тартты. Қор құрылымы Tolqyn SPC Ltd. арқылы биржалық ноталарды (ETN) Astana International Exchange алаңында орналастыруды көздейді. Бұл институционалдық инвесторларға кино индустриясына таныс қаржылық құрал арқылы кіруге мүмкіндік береді. Негізгі инвестор ретінде Halyk Finance қатысса, дистрибьютор ретінде Ascar Cinema (Meloman Entertainment) жұмыс істейді.

Бірінші жылда қор АҚШ, Ресей және Франция сияқты 12 елден түскен 120 өтінімді қарап, 5 жобаға инвестиция салды. Ал қордың алғашқы шығарған «Дәстүр: Теріс бата» туындысы қазақстандық прокаттың көшбасшыларының біріне айналып, бірінші күні-ақ «Аватар» фильмін кассалық жинақ бойынша басып озды.

Нарыққа шолу және негізгі сынақтар

Тәуелсіздіктен кейін Қазақстанда продюсерлік кино қалыптасты, яғни киноөндіріске жекеменшік капитал келе бастады, ал мемлекеттің бұл саладағы рөлі біртіндеп азайды.

Соған қарамастан, сарапшылар қазақстандық нарықты әлі де дамушы нарықтар тобына жатқызады. Нарықта жас әрі мақсаты биік ұжымдар көп болғанымен, көптеген жобалар коммерциялық табысқа жете алмайды. Бұған кәсібиліктің жеткіліксіздігі, қаржыландырудың тұрақты түрде жетіспеуі, өндіріс кезіндегі шығындардың артып кетуі және маркетинг бюджетінің болмауы себеп болады.

Ел ішінде киноиндустрияға ірі капитал тартудың жаңа моделін қалыптастыру барысында қор бірқатар құрылымдық сын-қатерлерге тап болды.

Бірінші мәселе — жеке және институционалдық инвесторлардың сенімінің төмендігі. Қазақстандағы кино бизнесі қаржы нарығы үшін тұрақты актив класы ретінде қарастырылмады. Ашық трек-рекордтар, табыстылық статистикасы және «дайын күйінде» басқарылатын әрі масштабталатын модельдердің мысалдары жетіспеді.

Екінші мәселе — киноөндірістің өзіндегі жоғары операциялық белгісіздік. Бюджеттің асып кетуі, мерзімдердің кешігуі, маркетингтің әлсіздігі және адам факторына тәуелділік сапалы жобалардың да сәтсіздікке ұшырауына әкеліп отырды.

Үшінші мәселе — жобалардың сапасы. Көптеген өтінімдер дебютанттардан немесе коммерциялық продюсерлік тәжірибесі жоқ командалардан келіп түсті. Бұл факторлар жобаға инвестиция құйғандардың барлығы үшін өндірістік және беделдік тәуекелдерді арттырды.

Төртінші мәселе стратегиялық сипатта болды. Қорға жергілікті нарықта коммерциялық логиканың жұмыс істейтінін және киноның инвесторларға болжамды табыс әкеле алатынын дәлелдеу қажет болды.

Тактика және басқару шешімдері

Tolqyn Film Fund венчурлік капитал мен продюсерлік кино тәжірибелерін біріктіретін көпдеңгейлі инвестициялық модель құрды. Мұндай тәсіл жекеменшік капитал үшін кіру кедергілерін айтарлықтай төмендетеді.

Қор пайплайнға жобаларды таңдау кезінде қатаң іріктеу жүйесін қолданады. Бір жыл ішінде қаралған 120 өтінімнің тек 5-еуі ғана инвестицияға ие болады. Негізгі критерийлер — сценарийдің коммерциялық әлеуеті және кең кинотеатрлық прокатқа бағытталуы. Қор деректі, авторлық немесе фестивальдерге ғана бағытталған фильмдерге инвестиция салмайды. Үш кезеңнен тұратын іріктеу жүйесі мықты жобаларды анықтауға және операциялық тәуекелдерді азайтуға мүмкіндік береді:

1-кезең. Аналитикалық бөлім, продюсер және креативті директор (Қуаныш Бейсек) сценарийлерге бастапқы скрининг жүргізеді.

«Біз тек дайын сценарийге инвестиция құямыз. Біз үшін мұқият пысықталған, сапалы әрі коммерциялық тұрғыдан тартымды сценарий өте маңызды. Оны үтір-нүктесіне дейін оқимыз».

2-кезең. Консультативтік кеңес инвестиция көлемі мен форматын анықтайды. Оның құрамына киноиндустриядан төрт және венчурлік сектордан екі сарапшы кіреді. Кеңесті Адиль Нургожин (Big Sky Capital) басқарады.

3-кезең. Соңғы шешімді Эрнар Курмашев, Дармен Садвакасов және Айдар Арифхановтан тұраты инвестициялық комитет қабылдайды.

Өтінімдерді іріктеудің маңызды бөлігі — бюджеттік сараптама. Инвестиция бекітілмес бұрын жобалар бюджеттік комитеттен өтеді, яғни шығындар құжаты егжей-тегжейлі талданып, артық шығындар анықталған жағдайда түзетулер енгізуді талап етіледі.

Қор белсенді түрде ко-продюсер қызметін де атқарады. Таңдалған жобаларға стратегиялық кеңес беруден мен кураторлық сүйемелдеуден бастап, демеушілер тарту, рұқсат құжаттарын рәсімдеу және маркетингтік науқандарды іске асыру сияқты жан-жақты қолдау көрсетіледі.

Қор командасы маркетингке саналы түрде қомақты қаражат бөледі. Мысалы, «Дәстүр» фильмін жарнамалауға 50 млн теңге жұмсалған. Қор тәжірибесі маркетингке салынған инвестициялар мен кассалық табыс арасында тікелей байланыс бар екенін көрсетті.

Сондай-ақ қор үшін кеңейтуге болатын жобалар, яғни high concept идеяларға

негізделген сиквелдер мен франшизалар құру перспективалы бағыттардың бірі болып саналады.

Тәуекелдер мен сынақтарды басқару тұрғысынан негізгі шешімдердің бірі диверсификация болды. Қор жекелеген фильмдерге емес, жобалар портфеліне инвестиция құяды. Логика қарапайым және бәріне түсінікті: 2-3 сәтті релиз сәтсіз жобалардың шығынын жаба алады. Мұндай модель продюсерлерге түсетін қысымды азайтып, инвесторлармен болатын қақтығыстардың ықтималдығын төмендетеді.

Алдағы үш жыл ішінде қор 19 киножобаға инвестиция құюды жоспарлап отыр.

«Бұл – әлемдік тәжірибе: продюсерлер тәуекелді азайту үшін инвестицияны бір жобаға емес, бірнеше жобадан тұратын портфельге тартады. Біз бір фильм прокатта сәтсіз шықса, келесі жоба барлық шығынды жаба алатынын алдын-ала түсінеміз. Сондықтан продюсерлік топтын сәтсіздік үшін жауап талап етпейміз. Бір ғана фильмге инвестиция құю казино ойнағанмен тең. Мұндай жағдайда продюсер үлкен тәуекелге барады. Соның салдарынан серіктестіктер бұзылады, сот процестері көбейеді, инвесторлардың көңілі толмай жатады, ал кейбір продюсерлер өз әлеуетін жүзеге асыра алмай қалады».

Нәтижелер мен қордың қазіргі жағдайы

Қордың алғашқы фильмі «Дәстүр: Теріс бата» прокатқа шығып, оң қаржылық динамика көрсетті және қазақстандық нарықтағы көшбасшы жобалардың біріне айналды. Бұл қор моделінің өміршеңдігін дәлелдеп, әлеуетті инвесторлармен келіссөздердегі позициясын күшейтті.

Қазіргі таңда қордың пайплайнында төрт фильм бар: этно-хоррор «Дәстүр: Теріс бата» (реж. Алишер Утев), отбасылық комедия «Байқа! Алаяқ!» (реж. Дархан Саркенов, 2026 жылдың наурызында шығады), шытырман боевик «Жеті қарақшы» (реж. Қуаныш Бейсек, 2026 жылдың сәуірінде шығады) және басты рөлді Еркебұлан Дайыров сомдаған «Шымыр» боевигі (2026 жылдың мамырында шығады). Жаңа жобаларды іріктеу жалғасып жатыр.

IT саласындағы тәжірибеге сүйенсек, венчурлік қорлардың айналасында акселераторлар, инкубаторлар мен студиялар қалай қалыптасса, жақын арада инвесторлар тура солай кино саласында да дайын таланттар мен олардың жобаларына тікелей қол жеткізе алады.

«Біз инвесторларға киноның табысты әрі қызықты бизнес бола алатынын дәлелдеп жатырмыз. Егер бұл гипотеза расталса, институционалдық инвесторлар киноға әлдеқайда белсенді түрде қаржы сала бастайды».

Сабақтар мен талдау қорытындылары

Tolqyn Film Fund тәжірибесі инвесторларға креативті индустриялармен түсінікті инвестициялық құрал арқылы да жұмыс істеуге болатынын көрсетеді. Бұл үшін жобаларды қатаң іріктеу, портфельдік тәсілді ұстану және басқаруға белсенді қатысу маңызды. Мұндағы шешуші фактор тек контентке деген сұраныс емес, сонымен қатар оның айналасында құрылған басқару жүйесі.

Кинопродюсерлер үшін бұл кейс күштер балансының өзгергенін көрсетеді. Бұрын басты назар креативті көзқараста болса, енді қаржылық жауапкершіліктің пайда болуымен команда қаржылық тәртіп, ашықтық және бірлескен бақылау жағдайында жұмыс істеуге дайын болуы қажет. Жалғыз сапалы сценарийдің болуы енді болашақ кассалық табыс пен инвестицияның қайтарымын қамтамасыз етуге жеткілікті фактор ретінде қарастырылмайды, себебі тәжірибелі продюсерлік команданың болуы өте маңызды.

Жалпы нарық үшін Tolqyn Film Fund мысалы жекелеген мәмілелерден жүйелі инфрақұрылымға өту үдерісін көрсетеді. Егер бірнеше инвестициялық цикл сәтті жүзеге асса, қор IT секторындағыдай акселераторлар, инкубаторлар және жаңа инвестициялық ойыншылардың қалыптасуына серпін беретін катализаторға айналуы мүмкін.



Талдауға арналған сұрақтар

1. Қордың биржа алдындағы міндеттемелері мен продюсерлердің шығармашылық еркіндігін ұштастыру үшін екі тарап қандай ымыраға баруға мәжбүр?
2. Инвестициялық қорлар тек коммерциялық контентті қаржыландыратын болса, киноиндустрия неден айырылады және қалған жобаларға кім қолдау көрсетуі керек?
3. Дистрибуция мүмкіндіктері шектеулі шағын нарықта портфельдік тәсіл қандай жағдайда тиімді жұмыс істей алады?
4. Қордың нарықтағы жалғыз ойыншы болып қалмай, тұтас экожүйенің дамуына серпін беруі үшін қандай құрылымдық алғышарттар қажет?

Суреттер: қордың архиві, forbes.kz.

Qara Studios: мәдени ықпал және өсудің құны



*Кейс Еркебұлан Куришбаевпен сұхбат негізінде дайындалды.
Дәйексөздер сұхбат берушіге тиесілі.*

Бүгінде Qara Studios жанрлық кино, сондай-ақ OYU Live, OYU Fest және Qara Forum жобаларымен танымал. Жеті жыл ішінде компания Қазақстанның мәдени кеңістігіндегі маңызды ойыншылардың біріне айналып, оның негізгі жобалары жергілікті шығармашылық ортада жаңа эстетика қалыптастыруға ықпал етті.

Алайда студияның ауқымының кеңеюі мен мәдени ықпалының артуына инвестициялық кезең айтарлықтай әсер етті. Бұл кезең Qara Studios-қа жылдам өсуге мүмкіндік берді, бірақ сонымен бірге басқару жүйесіндегі кейбір әлсіз тұстарын да көрсетті.

Qara Studios тарихы шығармашылық төңірегінде жиналған ортаның уақыт өте келе үлкен компанияға айналғанда қандай өзгерістер орын алатынын және серіктестік жүйесіндегі тепе-теңдіктің бұзылуы қандай салдарға әкелуі мүмкін екенін көрсетеді.

Негізгі тақырыптар: құндылыққа негізделген инвестиция; 50/50 үлес моделінің дилеммасы; табыс пен мәдени миссия арасындағы тепе-теңдік; креативті бизнеске дәстүрлі қаржылық тәсілдерді қолдану.

Qara Studios туралы

Qara Production компаниясының негізін клипмейкер Айсұлтан Сейітов пен продюсер Еркебұлан Күришбаев қалаған. Бастапқыда жоба іс-шара ұйымдастырумен және музыкалық бейнебаяндар түсірумен айналысты.

Айсұлтан мен Еркебұлан үшін шығармашылық еркіндік басты құндылықтардың бірі болды. Бірнеше жыл ішінде студия жобаларының ауқымын кеңейтіп, Qara Studios атты көпсалалы компанияға айналды.

«Экономиканың басты ережелерінің бірі – бір ғана нәрсеге тәуелді болмау. Мен де бір ғана бағытпен шектелмей, креативті индустриясында табыс әкелетін бірнеше түрлі жолды қатар дамытуға тырыстым».

Студияның негізгі жобаларының қатарында OYU Live, OYU Fest және Qara Forum бар. OYU Live – Қазақстан мен Орталық Азия музыканттарына арналған YouTube-тағы студиялық жоба, бүгінге дейін оның 8 маусымы шыққан. OYU Fest – жыл сайын Алматы мен Астанада өтетін қазақстандық музыка фестивалі. Ал Qara Forum – қазақстандық және шетелдік креаторлардың тәжірибе алмасуына арналған алаң.

Бастапқыда Qara Studios көпшілікке Moldanazar, Скриптонит, Jah Khalib және Offset пен 21 Savage сияқты халықаралық әртістермен жұмыс істеген Айсұлтан Сейітов арқылы танылды. Сейітовтің бірегей визуалды қолтаңбасы мен сәтті жобалары компанияға сенім ұялатып, жаңа серіктестер мен инвесторлардың қызығушылығын оятты.

Алайда заң жүзінде ЖШС-нің жалғыз иесі Еркебұлан Күришбаев еді. Ол CEO және бас продюсер міндеттерін қатар алып жүрді. Ал Айсұлтан Сейітов креативті продюсер ретінде жұмысын жалғастырғанымен, компаниядағы үлесі ресми түрде бекітілмеді. Кейін бұл шешім инвестициялық келісімнің жасалуына айтарлықтай әсер етті.

Инвестор тарту және мәміле шарттары

Студия тұрақты дамып, сыртқы қаржыландыруға қатты зәру болмады. Бірақ Құрышбаев инвестиция бизнесті Қазақстаннан тыс жерлерде ауқымдырақ деңгейде дамытуға жол ашатынын білді.

Айсұлтан Сейітовтің Юрий Дудьке берген сұхбатынан кейін студия инвесторлардың назарын аударып, түрлі ұсыныстар ала бастады. Бірақ студияның негізін қалаушылар тез пайда табуды көздейтін дәстүрлі инвестициялық модельдерді емес, компанияның мәдени құндылықтары мен көзқарасын қолдайтын смарт-инвесторлармен жұмыс істеуді жөн көрді.

«Мен ешқашан ақша табуды ғана көздейтін серіктестерді іздеген жоқпын. Маған өнерге, мәдениетке, ұлттық мұраға жанашырлықпен қарайтын серіктестер қажет болды. Бұл мен үшін өте маңызды еді».

Нәтижесінде студияға қазақстандық EA Group инвестициялық холдингінің акционерлерінің бірі инвестиция құйды. Бұл серіктестік тараптардың құндылықтары мен көзқарастарының үндесуінің арқасында мүмкін болды. Инвестор Айсұлтанның шығармашылығын қолдауға және қазақстандық мәдени жобалардың дамуына үлес қосуға дайын екенін бірнеше рет мәлімдеген.

Алғашқы инвестициялық келісім аясында Еркебұлан Қуришбаевқа толық тиесілі Qara Studios компаниясының 50 пайыз үлесі EA Group-тың тікелей инвестициялар қорына сатылды. Мәміле нәтижесінде студия авторлық кино жобаларын дамытуға 1 миллион АҚШ доллары көлемінде қаржы алды.

«Мен әрқашан өзіммен құндылықтары мен көзқарасы үндесетін, бір-бірімізге сенім арта алатын адамды іздедім».

Екінші инвестициялық раундта компанияның күнделікті қызметін қаржыландыру үшін Qara Studios инвестордан пайызсыз қарыз алды да, бөліп төлеу арқылы үш жыл ішінде өтеді.

Киноға қаржы құю

Инвестиция тартылғаннан кейін Qara Studios үш толықметражды фильмді жарыққа шығарды. Атап айтатын болсақ – Айсұлтан Сейітовтің алғашқы толықметражды туындысы «Қаш», Даурен Қамшыбаевтың «Зере» фильмі және Олжас Баялбаевтың «Взаперти» картинасы. Барлық жобалардың продюсері Еркебұлан Куришбаев болды.

Жоспар бойынша инвестициялар өзін ақтап, компанияның одан әрі өсуіне негіз болуы керек еді. Алайда жобалар салынған қаржыны қайтармады. Осылайша CEO Еркебұлан Куришбаев үшін жаңа кезең басталды. Оған капиталды қайтарудың тиімді жолдарын іздеп, компанияның болашақтағы өсу бағытын айқындау керек болды.

Дегенмен бұл жобалардың құндылығы мен табысы қаржылық нәтижемен ғана өлшенген жоқ. Фильмдер халықаралық фестивальдерден орын алып, жас кинематографистерге жаңа мүмкіндіктердің бар екенін көрсетті және қазақстандық кино нарығындағы жанрлық әртүрліліктің артуына ықпал етті. Ал Құрышбаевтың өзі кино саласындағы кәсіби қауымдастықтың белсенді мүшесіне айналды.

OYU Fest — стратегиялық қадам

Бизнестің қаржылық тұрақтылығын нығайту міндеті OYU Fest жобасының пайда болуына түрткі болды. Фестиваль қазақстандық музыканттардың жанды орындауларын кең аудиторияға ұсынып, әртістердің шығармашылығын насихаттайтын OYU Live жобасының жалғасы болды. OYU Live-тың төртінші маусымы Spotify платформасында эксклюзивті түрде жарық көрді.

«Пандемиядан кейін музыка индустриясы үлкен серпін алды. Адамдардың қазақстандық музыканы тыңдауға деген қызығушылығы артып келе жатқанын көрдім. Сол себепті оларға осындай мереке сыйлағым келді. Оның үстіне бұл жобаның экономикалық әлеуеті де бар еді. Осылайша нақты коммерциялық мақсатпен OYU Fest пайда болды».

Фестиваль алғашқы жылы-ақ өзін толық ақтады. Бұл ивент индустриясында сирек кездесетін нәтиже. Кейінгі фестивальдер қаржылық көрсеткіштерді екі есеге арттырып қана қоймай, аудиториясы мен қамту ауқымын кеңейтті, сондай-ақ жобаның экономикалық және мәдени әсерін күшейтті. Төрт жыл ішінде OYU Fest-тің айналымы 4 млрд теңгеден асып, бюджетке төленген салық көлемі 300 млн теңгені құрады.

OYU Fest дамуының негізгі көрсеткіштері	2022	2023	2024	2025
Көрермендер саны	6 000 Алматы	8 000 Алматы	16 000 Алматы, Астана	24 000 Алматы, Астана
Қатысқан әртіс саны	14	15	13	19
Іс-шара бюджеті, KZT	75 млн	145 млн	388 млн	500 млн

OYU Fest қаржы жағынан қарқынды даму шығармашылық еркіндікпен қатар жүре алатынын көрсетті. Осыдан кейін компания коммерциялық және шығармашылық жобаларды жеке бағыттар ретінде дамыта бастады.

«Бізде шығармашылық жобалар бар. Ішкі ережеге сәйкес олардың саны жылына екі-үш жобадан аспауы керек. Мұндай жобаларға қаржы құйсақ та, олардың өзін-өзі ақтауын талап етпейміз. OYU Live сондай жобалардың бірі болды. Ол біздің портфолиомыздың маңызды бөлігі, компанияның бет-бейнесі десек те болады. Егер демеушілерді көптеп тарта бастасақ, жоба өз болмысынан айырылып қалады деп қорықтық. Біз бұған жол бермедік. Сондықтан OYU Live бүгінде де өз құндылықтары мен сипатын жоғалтқан жоқ».

Уақыт өте келе OYU Live демеушілердің қолдауымен жеке жоба аясынан шығып, тұтас экожүйеге айналды. Spotify 4-маусымды, ал Kaspi 7 және 8-маусымдарды қолдады.

Жоба YouTube-та 8 маусым мен 112 бейнебаян шығарумен шектелмей, жаңа форматтарда да дами бастады:

- қазақтың мерекелері мен маңызды музыкалық шығармаларына арналған 6 арнайы жоба;
- OYU Doc: қазақстандық әртістер мен музыкалық топтар туралы 3 деректі фильм;
- 2022 жылы өткен алғашқы OYU Fest фестивалі жайлы деректі фильм.



Өсу кезеңіндегі қиындықтар мен басқарушылық қателіктер

Қайта құрылымдаудан кейін Qara Studios меншік құрылымындағы тең үлеске қарамастан, дербес шығармашылық компания ретінде жұмысын жалғастыра берді.

Инвестор командасы студияның күнделікті жұмысына араласқан жоқ. Бастапқыда бұл тараптар арасындағы өзара сенімнің белгісі ретінде қабылданды. Холдингтің рөлі негізінен мемлекеттік құрылымдармен байланыс орнату мәселелеріндегі қолдаумен шектелді.

Алайда компания айналымы күрт өскеннен кейін инвестор жан-жақты аудит жүргізуге бастамашы болды. Тікелей инвестициялар қоры бизнестің тиімділігін ең алдымен қаржылық көрсеткіштер арқылы бағаласа, CEO бір мезгілде табыстылықты, ұжымдағы «отбасылық» атмосфераны және

компанияның мәдени миссиясын қатар ұстауға тырысты. Нәтижесінде екі тарап арасында компанияның даму бағыты туралы пікір қайшылығы пайда болды.

Бұл кезең компаниядағы бірқатар жүйелік мәселелерді ашып көрсетті. Қаржыны кәсіби деңгейде басқару жүйесі қалыптаспаған еді, ал Еркебұлан Куришбаев ұжымына да, инвесторға да шектен тыс сенім артты.

Құрылтайшының айтуынша, компанияның қарқынды өсу кезеңінде қаржы директорының болмауы стратегиялық қателік болған. Қаржылық басқару тәжірибесінің жетіспеуін ішкі күшпен шешуге тырысқан компания стратегиялық қаржылық басқаруды бас бухгалтерге тапсырды және бұл шешім компанияның осал тұсын күшейтті. Студияның өсу қарқыны өте жоғары болды. Алайда компания ауқымы ұлғайған сайын оны басқару да күрделене түсті. Оның үстіне холдингтің басқару, қаржы және құқық салаларындағы тәжірибесі алғашқы күннен бастап толық қолданылмады.

«Креативті индустрияларда үлкен ақша табудың өз қаупі бар. Біріншіден, ақша кейде сенің өсіп-жетіліп, кімнің қажет екенін, нені жақсы істей алатыныңды және қай тұста тәжірибең жетіспейтінін түсініп үлгергеніңнен бұрын келуі мүмкін. Оның үстіне холдингтің негізін қалаушы инвестордың миссиясы мен операциялық ұжым мақсаттары бір-біріне сай келмейтін жағдайлар да болады. Ұжым көбіне тәртіп пен үрдістерге жауап береді. Ал байланыс әлсірей бастағанда, жағдайды бақылауда ұстау қиындай түседі».

«Менмендігің саған «Бәрін өзің-ақ істей аласың. Ақша санауды білесің. Келісімшарттарды оқи аласың. Ұжымыңда мықты мамандар бар. Саған қандай көмек керек?», – дейді. Ешкімді жақындатпа. Бұл сенің компанияң ғой. Олар онсыз да араласпайды, бірақ сен бәрібір сақтық үшін араға қоршау қойып қоясың».

50/50 дилеммасы

Кейінірек инвесторға 50 пайыз үлесті сату студияны басқарудағы толық бақылауды әлсіреткені белгілі болды.

Үлестер тең бөлінгенімен, компанияны бірлесіп басқарудың нақты жүйесі болған жоқ. Бақылау кеңесі құрылмады, әр тараптың міндеті мен жауапкершілігі нақтыланбады, ал инвестор командасының қаржылық және құқықтық мәселелердегі рөлі ресми түрде бекітілмеді. Ресми түрде бұл өкілеттіктер компанияның тең құрылтайшысы әрі CEO-сы ретінде Еркебұлан Куришбаевтың құзыретінде қалды. Алайда үлестердің тең бөлінуі стратегиялық мәселелерді талқылау кезінде шиеленіс туғызып, кей жағдайда ортақ шешім қабылдауды қиындатты.

Құрылтайшының бұл тәжірибеден алған басты сабағы – компания үлесінің 49 пайыздан астамын сатпау. Өйткені бақылаушы үлес стратегиялық шешімдерге қатысты соңғы сөзді өзінде қалдыруға мүмкіндік береді. Әсіресе шығармашылық көзқарас пен мәдени құндылықтар маңызды рөл атқаратын креативті бизнесте бұл өте маңызды.



«Егер компанияны өзім құрған болсам, бақылаушы үлес те, соңғы сөзді айту құқығы да менде болуы керек. Жеті жыл бұрынғы өзімді есіме алып, бұл істі біреудің ережесімен жұмыс істеу үшін бастамағанымды түсінемін. Құнды дүние жасағым келді, бизнесті шығармашылықпен ұштастырып, екеуінің арасындағы тепе-теңдікті сақтағым келді».

2025 жылдың желтоқсанында Еркебұлан Куришбаев өз үлесін инвесторға сатып, Qara Studios компаниясының CEO-сы және бас продюсері қызметтерінен кетті.

Креативті индустрияларға инвестиция құю

Qara Studios тәжірибесі креативті индустриялар үшін өзекті сұрақ қояды: негізгі капиталы бедел мен мәдени ықпал саналатын шығармашылық жобаларға классикалық қаржылық логиканы қолдану қаншалықты орынды? Басқару тәсілдерінің үйлеспеуі салдарынан туындаған ішкі шиеленіс пен құндылықтардың бұрмалануы бір ғана компанияға тән жағдай ма, әлде креативті индустрияларға тән жүйелі құбылыс па?

Тағы бір түйткіл – тараптардың нәтижені әртүрлі мерзімде күтуі. Тікелей инвестициялар қорлары көбіне 3–5 жылдық инвестициялық циклмен жұмыс істеп, осы мерзім ішінде капиталдың өсуін қамтамасыз етуге ұмтылады. Ал мәдени брендтердің қалыптасуына уақыт керек. Мәселен, OYU Live бірнеше маусымнан кейін ғана кеңінен танылған жобаға айналды. Фестиваль алғашқы жылы пайда әкелмесе де, шығынға батқан жоқ және мұның өзі жоба үшін үлкен жетістік болды. Айсұлтан Сейітовтің алғашқы толықметражды фильмі кассалық рекорд жаңартпағанымен, халықаралық фестивальдерде жоғары бағаланып, отандық киноның сапа деңгейін көтеруге ықпал етті.

Креативті бизнеске компанияның өз қарқынымен дамуына мүмкіндік беретін және оған қолдау көрсететін тәлімгер-инвестор қажет. Сонымен қатар, креативті индустриядағы кәсіпкерлер өз тәжірибесі мен білімінің шегін түсініп, инвестордың ресурстары мен тәжірибесін тиімді пайдалану үшін диалогты өздері бастауы маңызды.

Еркебұлан Куришбаевтың пікірінше, креативті индустрияларға қаржы құятын инвестор өзін тек инвестор ретінде емес, мәдениет пен өнердің дамуына атсалысушы ретінде көруі қажет. Мұндай бастамаларды тек табыс көзі ретінде қабылдау қателік.

«Жас кинематографистер маған толықметражды фильм идеясын алып келгенде, бірден питчингке көшеді. Chat-GPT оларға: «Коммерциялық әлеуетін айт. Продюсерлер ақшаны жақсы көреді ғой», – деп үйрететін шығар. Сосын кассадан қанша ақша түсетінін, маркетингке қанша жұмсайтынымызды, миллиардты қалай табатынымызды айтып береді. Сол жерден-ақ әңгімеміз тоқтап, қош айтысамыз. Егер мен инвестор болсам, шығармашыл адамдардан ақша мен сандық көрсеткіштер туралы бір де бір сөз естігім келмес еді. Өйткені бұл олардың міндеті емес. Инвесторлар да мұны түсінсе екен деймін».

Qara Studios: негізгі көрсеткіштер

Құрылған жылы	2019	Алматы, Қазақстан
Негізін қалаушылар	Айсұлтан Сеитов, Еркебұлан Куришбаев	Клипмейкер, режиссёр CEO, бас продюсер
Бастапқы ұжым	3	Фрилансерлерді санамағанда
2025 жылдың соңындағы ұжым	22	Фрилансерлерді санамағанда
Толықметражды фильмдер	«Зере» (2021), реж. Д. Камшыбаев «Қаш» (2022), реж. А. Сеитов, Фестивальдік жетістіктері: Shanghai International Film Festival 2023 – «Үздік режиссер» Asia Pacific Screen Awards 2023 – «Үздік оператор» Қазақстан киносыншылары таңдауы – «Үздік дебют» Alternativa Film Awards – Resonance сыйлығы «Бастау» халықаралық кинофестивалі – «Жыл серпілісі» Asian Film Awards – «Үздік композитор» және «Үздік оператор» номинациялары Camerimage – «Үздік режиссерлік дебют» номинациясы Ticketon сыйлығы – «Әлемдік мойындау» номинациясы «Взаперти» (2023), реж. О. Баялбаев Фестивальдік жетістіктері: BBoston Sci-Fi Festival – «Үздік фильм»	
OYU Live	2021 жылдан бастап	YouTube-тағы коммерциялық емес жоба: 8 маусым, 112 клип Экосистемада OYU Playlist, OYU Doc, OYU Acoustic бар.
OYU Fest	2022 жылдан бастап (6 фестиваль)	Алматы мен Астанадағы жыл сайын өтетін музыкалық фестиваль Ticketon сыйлығы - Жылдың үздік фестивалі 2024.
Qara Forum	2023 жылдан бастап (3 форум)	Қазақстандық және шетелдік креаторларға арналған кәсіби алаң
CEO-ның қызметінен кетуі	2025 жылдың желтоқсаны	Компаниядағы үлесін инвесторға сату

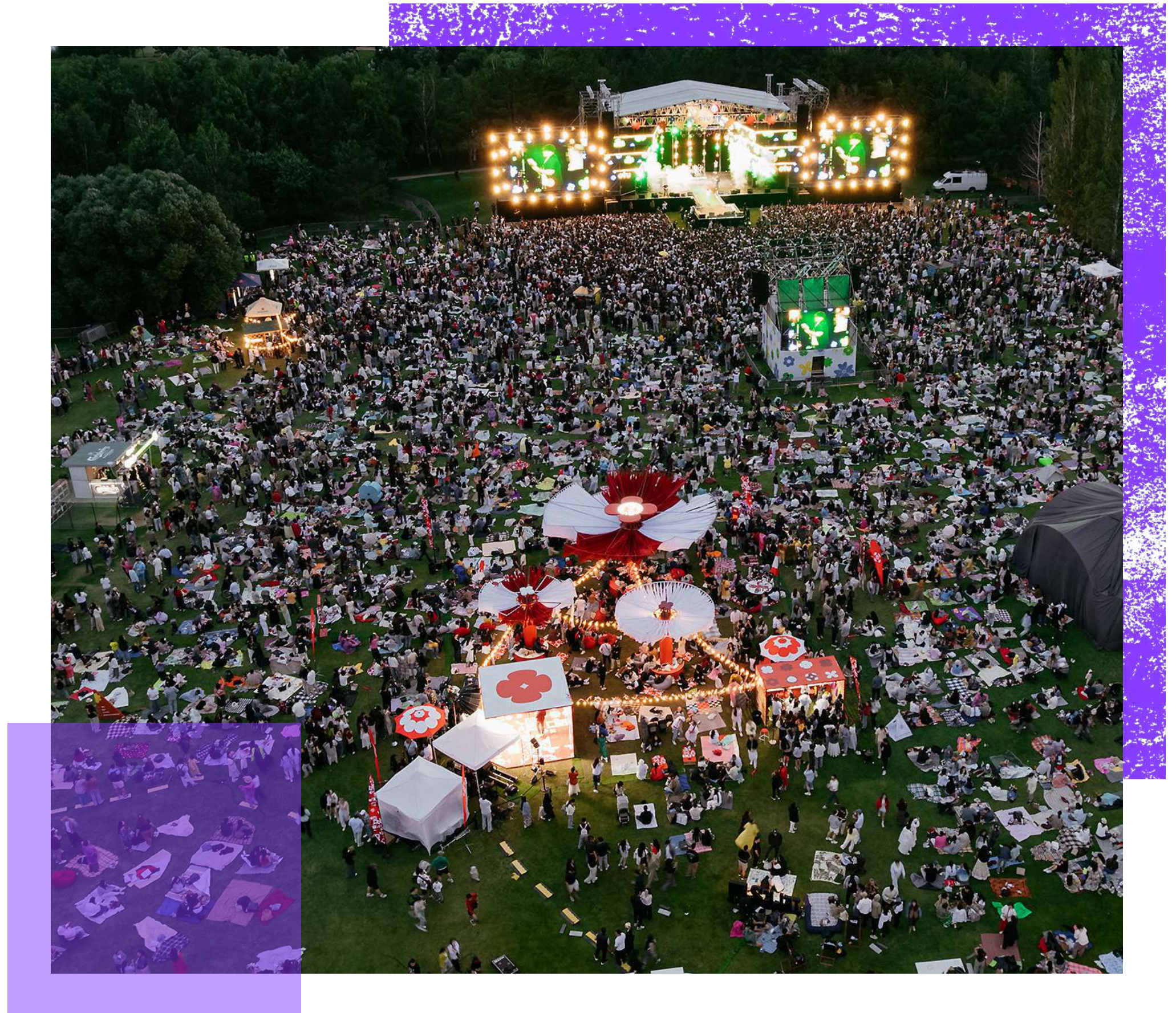
Инвестициялық мәміленің құрылымы

1-раунд	EA Group-ке 50% үлесті 1 млн АҚШ долларына сату
Мәміле моделі	50/50, тең басқару құқығы
Қаражаттың мақсаты	Толықметражды фильмдер өндірісі
2-раунд	Операциялық қызметке берілген пайызсыз қарыз
Қарызды өтеу	3 жыл ішінде қарыздың 66%-ы қайтарылды
Басқару құрылымы	Бекітілмеген: бақылау кеңесі құрылмады, жауапкершілік аймақтары нақты бөлінбеді
Инвестордың рөлі	Студияның операциялық қызметіне араласпау және мемлекеттік органдармен жұмыс мәселелерінде қолдау көрсету



Талдауға арналған сұрақтар

1. Бизнес өскен сайын инвестор мен негізін қалаушының көзқарастары мен құндылықтарының бір арнада қалуын қалай қамтамасыз етуге болады?
2. Егер жоба қаржылық тұрғыдан өзін ақтамаса, оның мәдени ықпалы мен қоғамдағы беделін инвестицияның маңызды нәтижесі деп санауға бола ма?
3. Неліктен креативті бизнесте компания үлесін 50/50 бөлу қандай қиындықтар тудыруы мүмкін және оларды болдырмау үшін басқаруды қалай ұйымдастырған жөн?
4. Табыс әкелумен қатар, жобаның мәдени құндылығын сақтауға мүмкіндік беретін қандай инвестициялық модельдер бар?



Суреттер: weproject.media, the-village-kz.com, designer.kz,
ru.kinorium.com, 98mag.kz.

Rhinotales: қазақстандық геймдев ірі капитал іздеуде

*Кейс Артем Слесаренкодан алынған сұхбат негізінде дайындалды.
Кейсте берілген барлық ойлар мен дәйексөздер оған тиесілі.*

2026 жылдың басында Rhinotales студиясының CEO-сы Артем Слесаренко көп жылдық Critical Shift жобасын аяқтап, компанияның келесі даму кезеңіне қандай бизнес-модель тиімді болатынын шешуі керек еді. Бірінші бағыт – бюджеті 2-5 млн АҚШ долларын құрайтын ірі жобалармен айналысу. Екінші бағыт – венчурлық студия қағидатымен жұмыс істеп, бюджеті 100 мың АҚШ долларына дейінгі көптеген шағын жобаны қатар дамыту.

Негізгі тақырыптар: инвестиция нарығында назардан тыс қалған мүмкіндік; баспагерлік қаржыландыру; венчурлық студияның портфельдік моделі; жобаның бақылаусыз өсуі; зияткерлік меншікті капиталға айналдыру.



Rhinotales табысқа қалай жетті?

2017 жылы сериялық кәсіпкер Артем Слесаренко логистикалық және географиялық шектеулерге тәуелді емес жаңа бизнес бағытын іздеді. Ол кезде металл профильдерін шығаратын зауытқа иелік еткен кәсіпкер ойын индустриясына қызығушылығының арқасында видеоойындар мен интерактивті жобалар әзірлейтін студияға инвестиция салып, кейін оның CEO-сына айналды.

Rhinotales халықаралық нарықты басты бағыт ретінде қарастырады. Steam, PlayStation, Xbox және Nintendo платформалары компанияға жаһандық аудиторияға тікелей шығуға мүмкіндік береді.

Студияның алғашқы жобасы интерактивті кино жанрында шықты. «Она сердится» (She Sees Red) — фильм мен компьютерлік ойынның тоғысындағы криминалдық триллер. Онда көрермен әр 2-3 минут сайын басты кейіпкер үшін таңдау жасап, сюжеттің әрі қарай қалай өрбитінін және оқиғаның немен аяқталатынын анықтайды.

Қаржының шектеулі болуына байланысты жоба толық нұсқа емес, кеңейтілген демо-нұсқа ретінде шығарылды. Steam платформасында 22 тілде қолжетімді болған ойын маркетингтік қолдаусыз-ақ платформа ұсынымдары мен ойыншылардың пікірлері арқылы өз аудиториясын тапты.

Жоба коммерциялық тұрғыдан өзін ақтады және студия 300 мыңнан астам көшірме сатты. Негізгі сатылым Қытайға тиесілі болды (40%). АҚШ, Ресей және Еуропа нарықтарының әрқайсысы шамамен 10%-дан қамтамасыз етті. Қазақстандағы сатылым көлемі 200 көшірме шамасында ғана болды. Жалпы табыс 600 мың АҚШ долларына жуықтап, компанияға шығындарын өтеп қана қоймай, жаңа жобаларға қаржы салуға мүмкіндік берді.

Rhinotales She Sees Red ойынының құқықтарын үш жыл мерзімге Tencent компаниясына сатып, Sony PlayStation-пен келісімге отырған алғашқы қазақстандық студия болды.

She Sees Red жобасының табысынан кейін студия Critical Shift рөлдік ойынын¹ әзірлеуге кірісті. Жобада ойыншыларға шамамен 40 сағаттық ойын тәжірибесін ұсыну көзделді. Бастапқыда оны әзірлеуге екі жыл және 500 мың АҚШ доллары жеткілікті болады деп ойлаған. Алайда іс жүзінде жұмыс алты жылға созылып, бюджеті 5 млн АҚШ долларынан асты. Контент көлемі де, ойын механикасының күрделілігі де бастапқы жоспардан әлдеқайда ауқымды болып шықты. Critical Shift ойынының релизі 2026 жылға жоспарланған. Ол PC, Xbox, Nintendo және PlayStation платформаларында қолжетімді болады.

¹ Рөлдік ойын (RPG, Role-Playing Game) — ойыншы кейіпкердің атынан әрекет етіп, оның қабілеттерін дамытатын және сюжеттің дамуына ықпал ететін ойын жанры.



Саланың қазіргі ахуалы

Жаһандық видеоойындар нарығы әлемдегі ең жылдам дамып келе жатқан салалардың бірі саналады. Сарапшылардың болжамынша, 2026 жылы оның көлемі 321 млрд АҚШ долларына жетеді, ал ойыншылар саны 3 млрд адамнан асады. Олардың шамамен 1,7 миллиарды Азия, Таяу Шығыс және Солтүстік Африка (MENA) өңірлеріне тиесілі.

Қазақстанда геймдев индустриясы әлі қалыптасу кезеңінде болғанымен, қазірдің өзінде елдегі IT экспортының негізгі үш бағытының қатарына кіреді. 2022 жылдан бері Astana Hub жанындағы GameDev Center экожүйесінде 60-тан астам компания тіркелген. Сонымен қатар Қызылорда мен Қостанайда жергілікті қолдау орталықтары ашылды. TechOrda бағдарламасы аясында AI және GameDev бағыттары бойынша 290-нан астам оқытушы білім алды.

Қазақстандық геймдевтің ең танымал жобаларының қатарында Car Parking Multiplayer, Grand Mobile, She Sees Red, MadOut және BLOCKPOST Mobile бар. Ал инвестиция тарта алған стартаптардың ішінде фитнес-гейминг бағытында 6 млн АҚШ доллары көлемінде қаржы алған Hero's Journey мен Web3 сегментінде

жұмыс істейтін IDos Games-ті атап өтуге болады. Соған қарамастан, геймдев экожүйесі әлі толық қалыптаспаған. Салада қаржы тапшылығы да, білікті мамандар тапшылығы да байқалады.

Студияның даму ерекшеліктері

2017 жылдан бері компания халықаралық команда қалыптастырып келеді. Бүгінде оның құрамында Беларусь, Түркия және Сербияны қоса алғанда, түрлі елдерден келген 35 қызметкер бар. Мұндай тәсіл студияға Қазақстан нарығындағы суретшілер, гейм-дизайнерлер мен әзірлеушілер сияқты бейінді мамандар тапшылығын еңсеруге мүмкіндік береді.

Компания негізгі назарды ағылшын тілінде сөйлейтін елдерге, орыс тілді аудиторияға және Қытай нарығына аударды. Студияның алғашқы жобасы Қытайда жоғары сұранысқа ие болды.

Басты кедергілер

Студия үшін басты жүйелік қиындықтардың бірі – интерактивті кино форматының ерекшелігі. Ол ойын мен киноның арасындағы формат болғандықтан, екі салада да қатар бәсекеге түседі.

«Қаржы тартып, келісімдерге қол қойған кезде тағы бір мәселе шықты. Кино индустриясынан келген инвесторларға интерактивті өнімді ойын ретінде қалай сататынымызды түсіну қиын болды. Ал ойын индустриясындағы мамандар оның кино ретіндегі әлеуетін бағалай алмады. Біз Ресейдегі МТС пен Ivi компанияларымен де келіссөз жүргіздік, бірақ оларға үшінші тараптың ойын бағдарламалық жасақтамасын өз жүйелеріне техникалық тұрғыдан енгізу қиынға соқты».

Мұндай жобалар халықаралық нарықтарға шығуға қолайлы болғанымен, оларды әзірлеу едәуір қаржыны талап етеді.

«Егер өнімің қызықты болып, өз аудиториясын тапса, тапсырыс бүкіл әлемнен түседі. Ойыншының қай елде тұрғаны маңызды емес, себебі геймерлер кез келген жерде бар».

Мұндай жобаны жасауға кететін шығын бір маусымдық сериал өндірісімен шамалас. Алайда көрермен немесе ойыншы өніммен өткізетін уақыт әлдеқайда қысқа. Сондықтан аудиторияны өз экожүйесінде мүмкіндігінше ұзақ ұстауға мүдделі стриминг платформалары үшін бұл жанр тартымды емес. Netflix те мұны тәжірибе жүзінде байқап көрді: 2018 жылы шыққан интерактивті Bandersnatch жобасынан кейін компания бұл бағытты дамытудан бас тартты.

Екінші жүйелік мәселе — қаржыландыру. Мысалы, инвестор табылмағандықтан, студия She Sees Red жобасын Артем Слесаренконың өз қаражатына жүзеге асырған.

Компания географиясы, қажет инвестиция көлемі және өнім форматы жағынан жеке инвесторлар үшін тым ірі, ал халықаралық қорлар үшін тым тар бағыттағы жоба болғандықтан, сыртқы капитал іздеу барысында инвестициялық нарықтың аралық аймағында қалып қойды. Қазақстандық инвесторлар әдетте геймдев жобаларына 10 мыңнан 100 мың АҚШ долларына дейін қаржы салуға дайын. Өздерінің айтуынша, олар креативті бизнес-модельдерді жақсы түсіне бермейді. Ал 2022 жылға дейін Ресей инвесторлары бюджеті 3-4 млн АҚШ долларын құрайтын жобаларға қызығушылық танытқанымен, геосаяси жағдай бұл келіссөздерді тоқтатты деуге де болады.

Халықаралық инвесторлар, әдетте, бюджеті 500 мың АҚШ долларына дейінгі жобаларды іріктеп, АҚШ немесе Еуроодақ юрисдикцияларында жұмыс істейтін компаниялармен жұмыс істеуді жөн көреді. Ал халықаралық баспагерлер венчурлық студия қағидатын ұстанады. Олар бюджеті 50 мыңнан 300 мың АҚШ долларына дейінгі 10–15 жобадан тұратын портфельді қаржыландырып, бір сәтті жоба қалғандарының шығынын өтейді деген есепке сүйенеді.

Ал бюджеті орта есеппен 20–50 млн АҚШ долларын құрайтын, маркетинг шығындары да осы көлеммен шамалас

AAA деңгейіндегі ірі жобаларды² негізінен Голливуд студиялары мен ірі медиа компаниялар қаржыландырады.

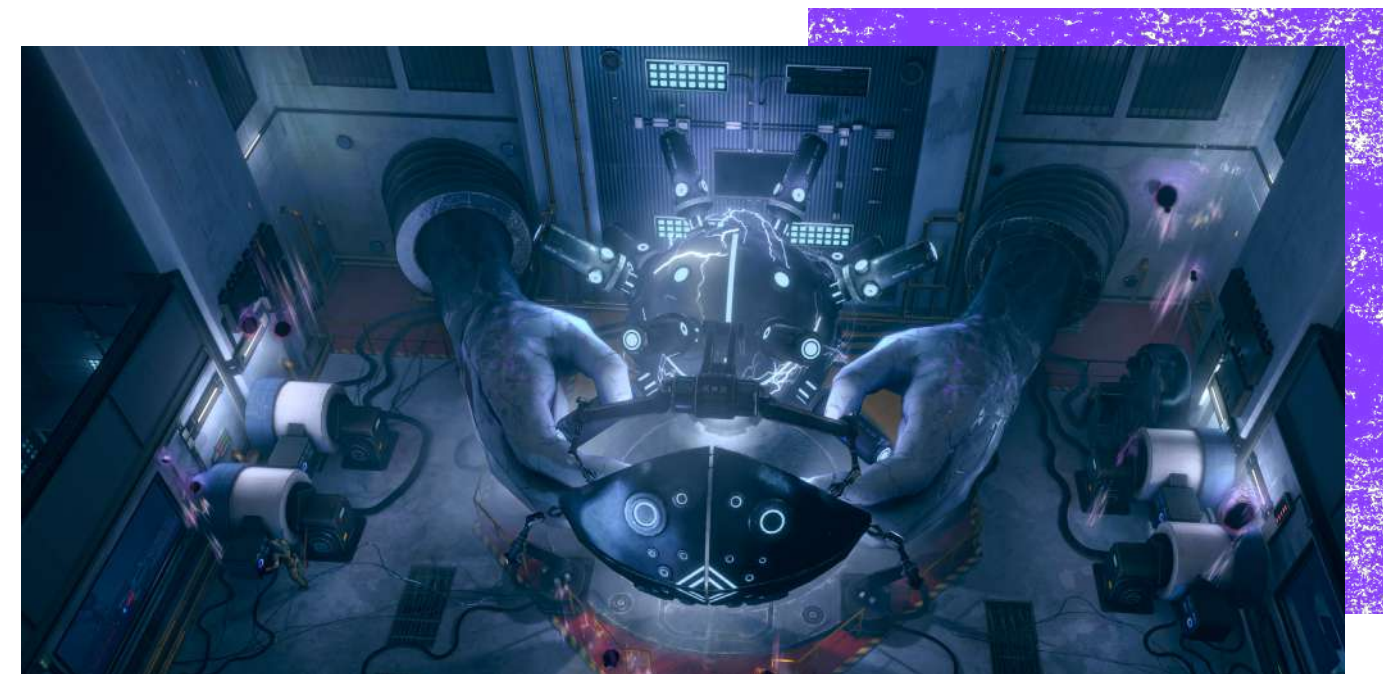
Үшінші қиындық — құрылымдық капитал тапшылығы. Геймдев индустриясында идея сатысындағы жобаға инвестиция тарту қиын. Ал банктер зияткерлік меншікті кепіл ретінде қабылдамайтындықтан, креативті жобалар үшін несиеге қол жеткізу күрделене түседі.

«Әзірге Қазақстанда қосымша қаржыны қайдан алуға болатыны түсініксіз. Несие алу үшін кепіл керек. Бізде ондай кепіл жоқ. Мұны зияткерлік меншік (IP) ретінде рәсімдеуге болар еді, бірақ Қазақстанда ондай мүмкіндік қарастырылмаған».

² AAA (Triple-A) — әзірлеу мен маркетингке қомақты қаржы жұмсалатын, сапасы жоғары әрі кең аудиторияға арналған видеоойындар санаты (мысалы, Call of Duty, Battlefield).

Слесаренконың айтуынша, бұл шектеулер Қазақстанға геймдев саласындағы ірі инвесторларды тартуды қиындатады. Оның үстіне саланың қазіргі жағдайы да инвесторлардың қызығушылығын тежейді. Себебі нарық әлі де шашыраңқы, негізгі ойыншыларды біріктіретін алаңдар қалыптаспаған, ал инвесторлар үшін кіру құны әлі де жоғары.

Тағы бір қиындық жобаның ауқымына қатысты болды. Critical Shift әзірлеу барысында жобаны басқару барған сайын күрделене түсті. Контент көлемінің артуы мен геймплейдің күрделене түсуі жобаның әлеуетін күшейтті. Бірақ сонымен бірге салынған қаржыны қайтару қиындай түсті және инвестиция тарту да күрделенді.



Басқару және стратегиялық сабақтар

CEO қызметіне кіріскеннен кейін Слесаренко сату бөлімін, маркетинг пен бюджетті басқаруды өз қолына алды. Жылдамдық пен жоспарды мүлтіксіз орындауға басымдық берген студия алғашқы жобасын идеядан релизге дейін небәрі 10 айда әзірлеп шығарды.

Сонымен қатар компания Еуропа, Жапония, БАӘ және Кипрдегі халықаралық баспагерлермен және қорлармен келіссөздер жүргізді. Серіктестіктің екі моделі қарастырылды – баспагер жобаны қаржыландырып, кейін сатылымнан үлес алады немесе инвестор компаниядан үлес сатып алады.

«Баспагерлер саған қаржы береді, бірақ оның есесіне сатылымнан түсетін табыстың 30-50%-ын алады. Бұдан бөлек, олар маркетинг пен жарнама шығындарын да қаржыландырады. Бұл модельдің өз артықшылықтары бар, өйткені ойындарды тұрақты түрде нарыққа шығарып, жарнамалайтын айналысатын арнайы команда жұмыс істейді».

Ұжым смарт-инвесторлардың рөліне де басқаша қарай бастады. Студия бір кездері 500 мың АҚШ долларлық ұсынысты аз көріп, қабылдамаған. Кейін бұл шешімге қайта оралып, мәселе тек қаржы көлемінде емес, инвестордың тәжірибесі мен нарықтарға қолжетімділігінде екенін мойындады.

«Екінші жобаға өз қаражатымыз жетеді деп ойладық та, ұсынылған қаржыдан бас тарттық. Бірақ сол инвесторлар арқылы мықты кәсіби ортаға қосылып, тәжірибесі мол серіктестердің қолдауына ие болар едік. Олар біздің қателіктерімізді ертерек байқап, дұрыс бағыт көрсете алар еді. Мұндай қолдау бізді кемінде 2–3 жылға алға жылжытатын еді. Қазір қарасақ, ол шешім қате болған».

Critical Shift тәжірибесі Слесаренконың өнім әзірлеуге деген көзқарасын өзгертті. Ауқымды рөлдік ойынның релизіне дайындалып жатқан студия енді икемдірек модельге сүйенуді қарастырып отыр. Алдымен MVP (демо-нұсқа) шығарылады, кейін пайдаланушылардың реакциясы зерттеледі. Содан кейін ғана жобаны әрі қарай дамыту немесе басқа идеяға көшу (pivot) туралы шешім қабылданады.

Қиындықтарға қарамастан, алты жыл ішінде компанияның негізін қалаушы мен онда жұмыс істейтін мамандарды тәжірибесі мен құзыреті айтарлықтай артты. Осы уақыт бойы студия Astana Hub экожүйесінің бір бөлігі болып келеді. Ал Артем Слесаренко мұнда жас әзірлеушілерге тәлімгерлік етеді.

Инвестициялық сценарийлер

Өз бизнесіне өзі инвестиция құйып жүрген Артем Слесаренконың пікірінше, бұл салада портфельдік инвестициялау моделін қолдану керек.

Инвесторларға арналған кеңестер:

Ең тиімді модель ретінде көлемі 3-5 млн АҚШ долларын құрайтын және 15 жобаға инвестиция құятын қор қарастырылады. Әр жобаға 200-300 мың АҚШ доллары бөлінеді. Ол үшін инвесторлар халықаралық ұжымдармен жұмыс істеуге дайын болуы және зияткерлік меншікті толыққанды актив ретінде тануы қажет.

Баламалы тәсіл ретінде өзін ақтамау қаупі жоғары, алайда табысы да жоғары болуы мүмкін ірі нишалық жоба қарастырылады. Сонымен қатар, Слесаренко жергілікті команданың артықшылығын атап өтеді. Оның айтуынша, АҚШ-та Critical Shift деңгейіндегі жобаны әзірлеуге кемінде 12–15 млн АҚШ доллары қажет болар еді. Ал бұл жобаға шамамен 5 млн АҚШ доллары жұмсалды.

Бүгінде халықаралық инвестиция тартудың бірнеше арнасы бар. Олардың қатарында түркі елдерінің синдикаттары, АХҚО және Astana Hub бар. Сонымен бірге, нарықта стратегиялық серіктес бола алатын смарт-инвесторларға сұраныс сақталуда.

Кәсіпкерлерге арналған кеңестер.

Геймдефте табысқа жету үшін креативті идеялар мен техникалық дағдылар ғана жеткіліксіз. Ол үшін жұмысты дұрыс ұйымдастырып, қаржыны басқарып, әлемдік нарықты түсіну қажет. Ұжымға мықты продюсерлер, менеджерлер және өнімнен ақша табуды білетін мамандар керек. Ірі жобалар көп жағдайда күрделеніп, оларды әзірлеу мерзімі де ұзарады. Бұл халықаралық капиталға тәуелділікті күшейтеді. Бірақ мұндай жобалардың халықаралық деңгейде үлкен табысқа жету мүмкіндігі де жоғары болады.

«Егер суперхит жасай алсаңыз, қайтарымы да орасан болады. Біз 30-40 млн доллар көлеміндегі кіріске қол жеткізуді көздеп отырмыз».

Тәжірибе жинау, ментор табу және халықаралық инвестиция тарту үшін GamesCom, Game Jam және түрлі инкубациялық бағдарламалар сияқты халықаралық салалық іс-шараларға қатысу маңызды.

Шешім қабылдаушылар үшін

Геймдев саласын дамыту Оңтүстік Корея мен БАӘ тәжірибесіне ұқсас креативті индустрияларды ұзақ мерзімді әрі жүйелі қолдауды талап етеді.

Тұрақты қаржыландыру мен институционалдық қолдаусыз жеке бастамалардың күшімен саланы дамыту мүмкін емес. Экожүйені қалыптастыру үшін капитал, дамыту бағдарламалары және коммерциялық әрі мемлекеттік қорлардың қаражатын біріктіретін қаржыландыру тетіктері қажет. Мысалы, мұндай модельде қаржының 25 пайызы коммерциялық қорлардан, 75 пайызы мемлекеттік қорлардан тартылуы мүмкін.

«Қазақстан шығыс пен батыс мәдениеттерінің тоғысқан жерінде орналасқан. Дұрыс бағыт таңдалса, бізден де К-рор немесе жапон мангасы сияқты бірегей мәдени өнімдер шығуы мүмкін. Бірақ саяси ерік пен дұрыс жағдай жасалмайынша, бұл бастамалардың бәрі өз күшімен дамуға мәжбүр».

«Біз мемлекеттен ақша алдық па? Жоқ. Қандай да бір қолдау бар ма? Жоқ. Бірақ біз Astana Hub-та тіркелгенбіз. Егер жобамыз сәтті шықса, бізге олардан қолдау қажет болады. Бірақ жоба жарыққа шыққанша Astana Hub-тағы жеңілдіктердің мерзімі аяқталып кете ме деп алаңдаймын».

Талдауға арналған сұрақтар

1. Rhinotales жобалары неліктен инвестициялық нарықтың «көрінбейтін аймағында» қалды? Бұл жеке жағдай ма, әлде жүйелі мәселе ме?
2. Венчурлік студияның портфельдік моделіне көшу Rhinotales-тың бизнес-моделі мен шығармашылық бірегейлігін қалай өзгертеді?
3. Инвестициялық ұсыныстарды салыстырған кезде кәсіпкер сараптама, нетворк және стратегиялық сүйемелдеу сияқты смарт-инвестициялардың артықшылықтарына қаншалықты мән беруі керек?
4. Зияткерлік меншік толыққанды актив ретінде мойындалса, креативті индустрияларды қаржыландыру тәсілі қалай өзгерер еді? Мұндай өзгеріс үшін не қажет?



Adili: қазақстандық lifestyle-брендтің өсу капиталы мен материалдық емес активтерді бағалау тәжірибесі

Кейс Индира Адилмен жүргізілген сұхбат негізінде дайындалды. Мәтіндегі барлық дәйексөздер оған тиесілі.

Индира мен Әсел Адилдер Adili брендин 2010 жылы бастапқы капиталсыз құрды. Он бес жыл ішінде компания толық циклді өндірісі, 100 адамнан тұратын ұжымы және сегіз дүкені бар lifestyle-брендке айналды.

Кейс 2015 жылы өндірістік желіні іске қосу мақсатында қарыз қаражатқа жүгіну туралы шешімге негізделген. Бұл шешім банктердің бизнеске беретін бағасы мен компанияның нақты әлеуеті арасындағы жүйелі алшақтықты, сондай-ақ «әйелдер бизнесі» мен креативті бизнеске қатысты стереотиптердің әлі де бар екенін көрсетті. Бұл кейс стартаптың тұрақты дамуға өтуіне негіз болатын факторларды көрсетеді. Сонымен қатар, ол қолмен ұстап, көзбен көре алмайтын құндылықты қалай бағалап, қалай монетизациялауға болады деген креативті индустриялар үшін өзекті сұрақтарға назар аударады.

Негізгі тақырыптар: жеңілдетілген мемлекеттік қаржыландыру; қаржыны қайтару талаптарының бизнестің тұрақтылығына ықпалы; «әйелдер бизнесі» мен креативті индустрияларға қатысты инвесторлардың көзқарасы; зияткерлік меншіктің құнын бағалау; идеяны өндірістік бизнес моделіне айналдыру.



Компания туралы

Adili брендин 2010 жылы әпкелі-сіңлі Индира мен Асель Адил құрды. Компания өз жұмысын жібек орамалдар, шопперлер, күнделіктер және былғары бұйымдар сияқты аксессуарларды өндіру мен сатудан бастады. Уақыт өте келе брендтің өнім түрлері көбейіп, үй тоқыма бұйымдары, киім желісі және корпоративтік тапсырыстар бағыттары іске қосылды. Бүгінде Adili он бес жылдық тарихы бар lifestyle-компания ретінде танылған. Бренд авторлық принттерімен, ұлттық нақышты заманауи тұрғыда қайта пайымдауымен және дәстүрлі формаларға өзгеше көзқарасымен ерекшеленеді.

Осы жылдар бойы компания өз қаражаты есебінен дамып келді. Тек 2015 жылы ғана бұл жолдан ауытқуға тура келді. Бұл шешім бизнестің ауқымын өзгертіп қана қоймай, Қазақстандағы креативті компаниялар үшін әлі де қолжетімсіз болып отырған капитал нарығының жүйелі мәселелерін де көрсетті.

Өндірісті іске қосу туралы шешім

2015 жылға қарай әпкелі-сіңлілердің екі сауда нүктесі жұмыс істеп тұрды, ал бренд премиум аксессуарлар нарығында танылып үлгерген еді. Келесі қадам өз өндірісін құру еді. Эксперименттік өндірістік базаның құрылуы компанияның дербестігін арттырып, өндірістік шешімдерді жылдам қабылдауға және нарық сұранысына жедел жауап беруге мүмкіндік беретін.

Асель Адил цифрлық баспа нарығын зерттеп, салалық көрмелерге қатыса бастады. Қажетті жабдықты таңдау оңай болған жоқ. Қытай және басқа да тоқыма өндірісі дамыған елдердегі фабрикалар негізінен ірі көлемдегі тапсырыстарға бағытталған еді. Ал Adili үшін сападан ұтылмай, аз көлемде өнім шығаруға мүмкіндік беретін шешім қажет болды. Нәтижесінде әпкелі-сіңлілер жапондық баспа бастиектерімен жабдықталған, су мен электр энергиясын үнемді пайдаланатын экологиялық бояулармен жұмыс істейтін нидерландтық станокты таңдады.

«Ол кезде бізде өндірісті орналастыратын үлкен жер де, мамандар да болған жоқ. Оның үстіне бұл біз үшін мүлде жаңа бағыт еді. Сондықтан бізге икемді шешім қажет болды. Ал жабдықты өз қаражатымызға сатып ала алмайтын едік».

Нәтижесінде қаржыландыру көздерін іздеу қажеттігі туындады. Компания бірнеше банкпен келіссөз жүргізді.

Кедергілер мен таптаурындар

Қаржы институттарының жауабы көп күттірмеді. Adili ұсынған жоба банктердің үйреншікті қаржыландыру үлгісіне сәйкес келмеді.

«Бізге күмәнмен қарағандар аз болған жоқ. Банк үшін біз тек екі қыз едік. Иә, екі сауда нүктеміз болды, бірақ бүкіл қаржылық тарихымыз осы ғана еді. Әрине, бәрі бірдей бұл бизнестің ерекшелігін түсіне бермеді. “Не орамал? Әйелдер бизнесі деген не ол?” деген көзқарас та болды»

Жоба кепілдік қоры шектеулі өндірістік стартап ретінде қарастырылды. Сондықтан банктердің басым бөлігі оны қаржыландырудан бас тартты. Тек «Даму» қорының³ кәсіпкерлерді қолдауға арналған мемлекеттік бағдарламасы аясында оператор болған Сбербанк қана жобаны қолдауға дайын болды. Қордың қолдауы шешуші рөл атқарды. Adili-ге мемлекеттік кепілдік ұсыну арқылы банктің басты талабын орындауға мүмкіндік беріп, кепілзаттың жеткіліксіздігі мәселесін шешті.

³ «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры» АҚ – микро, шағын және орта бизнесті қолдауға бағытталған Қазақстандағы жетекші даму институттарының бірі. Қор мемлекеттік бағдарламалардың операторы ретінде қаржылық және қаржылық емес қолдау көрсетеді.

Бизнестің құны қолдағы қаржы айналымы, тауар қоры, материалдық активтер және жаңа жұмыс орындарын құру жөніндегі болжам сияқты көрсеткіштер арқылы бағаланды. Ал авторлық принттер, брендтің мәдени маңызы мен жылдар бойы қалыптасқан беделі есепке алынған жоқ.

«Басты назар біздің болашақтағы идеяларымызға емес, сол сәтте бағалап, есептеуге болатын нәрселерге ауды. Не өндіретініміз ешкімді қызықтырмады. Ең маңыздысы – нақты өнімнің болуы, оның сатылуы және табыс әкелуі еді. Ал брендтің өзіндік ерекшелігі өнімге қосымша құн бере алатыны ескерілмеді».

Шешуші рөл атқарған төлем шегерімі

Компания 170 мың еуро көлеміндегі несиені жылдық 4% мөлшерлемен рәсімдеді. Салыстыру үшін айта кетсек, 2025 жылдың соңында Қазақстандағы бизнесті дамытуға арналған ұзақ мерзімді несиелердің орташа мөлшерлемесі Еуразиялық экономикалық одақ елдері арасындағы ең жоғары көрсеткіштердің бірі болып, 25,1%-ды құрады⁴.

Алайда басты мәселе пайыздық мөлшерлемеде емес, несиені өтеу шарттарында болды. Индира Адилдің сөзінше, өндірісті іске қосып, оның тұрақты жұмысын жолға қою үшін уақыт керек. Егер алғашқы несие төлемі бизнес табыс әкеле бастағанға дейін төленуі тиіс болса, стартап бастапқы кезеңнің өзінде-ақ қиындыққа тап болуы мүмкін.

Жабдықты сатып алу мен іске қосу, мамандарды іздеу, өнім шығаруды бастау және сапаны тұрақты деңгейге жеткізу шамамен алты айға созылды. Бұл кезеңде өндіріс әлі іске қосылмағандықтан, сатудан түсетін табысы болмады.

«Несиені енді ғана алдың, ал оны қайтаратын уақыт та келіп қалды, бірақ қарызды өтейтін қаражат әлі жоқ, өйткені өндіріс әлі басталмаған. Бірден төлем мерзімдерін дұрыс жоспарлап, несиені қайтаруға қатысты барлық шартты алдын ала нақтылап алған өте маңызды».

Банк пен «Даму» қоры жобаға жаңа жағдайға бейімделуге мүмкіндік берді. Негізгі қарызды өтеу кестесі компаниядағы сауданың маусымдық ерекшеліктерін ескере отырып белгіленді: Adili-де сауданың ең қызатын шағы — 8 наурыз бен Жаңа жыл қарсаңы. Төлемдерді кейінге шегеру ай сайынғы қаржылық жүктемені азайтып, компанияның аяққа тұруына мүмкіндік берді.

«Кредитордың немесе инвестордың стартапқа қалай қарайтыны оның алғашқы қадамдарына тікелей әсер етеді. Қолайсыз шарттар бизнестің жолын басында-ақ кесуі мүмкін, ал дұрыс қолдау оған өсіп-жетілуге мүмкіндік береді».

Неліктен жеке инвестор емес?

Он бес жыл ішінде апалы-сіңлілі Адилдер жеке инвестиция тартуға тырысқанымен, ешбір инвестормен келісімге келе алмады.

«Қазақстанда жеке инвестициялау мәдениеті әлі толық қалыптаспаған. Ашық модель мен нақты келісімдер болуы керек. Ең дұрысы — инвестицияны түсінікті шарттармен және жүйелі түрде құятын қордың болғаны. Ал бізде көбіне бәрі жеке қарым-қатынасқа тіреліп жатады. Бұл да нарықтың қаншалықты жетілгенін көрсетеді. Инвестор жеке тұлға болса, адам факторына байланысты тәуекелдер де көбейеді. Сондықтан біз шешім қабылдаудағы тәуелсіздігімізден айырылып қалудан қорықтық».

Индираның айтуынша, банктік несиенің өз кемшіліктері бар, дегенмен шарттары мен талаптары алдын ала белгілі болғандықтан, ол ең болжамды қаржыландыру құралдарының бірі болып қала береді. Несие шарттары анық, банк операциялық шешімдерге араласпайды, ал кәсіпкердің жалғыз міндеті – төлемдерді уақытында өтеу.

Бүгінде Индира капитал тартудың балама жолдарын көріп отырған жоқ. Оның айтуынша, банктермен жұмыс істеу бұрынғыдан да қиындай түскен: жоғары мөлшерлемелердің салдарынан стандартты несие өнімдерінің өзі қолжетімсіз болып барады, ал креативті бизнеске бағытталған бағдарламалар әлі жоқ. «Парасат» бизнес-клубының мүшесі болу оған пайдалы іскерлік байланыстарға жол ашқанымен, инвестор табуға ықпал еткен жоқ.

Соған қарамастан, апалы-сіңлілі Адилдер бұл мәселенің де жауабын табуға ниетті. Инвесторлармен келіссөз бастамас бұрын, олар бизнесіндегі креативті құрамдастың құнын және оның табыстағы үлесін бағалап алуды көздейді.

⁴ Қазақстандағы бизнес несиелері - ЕАЭО елдері арасындағы ең қымбаты: <https://kz.kursiv.media/2025-12-08/svan-stavki-po-kreditam-dlya-biznesa-v-kazahstane-samyey-sokie-sredi-stran-eaes/>



Көзге көрінбейтін құндылық қалай бағаланады

Adili дәл осы сұраққа жауап табуы керек. Он бес жыл бойы компания өз қолтаңбасын қалыптастырып қана қоймай, нарықтағы беделін де нығайтты. Adili-дің ұлттық ою-өрнекті жаңаша пайымдауы қазақстандық дизайнерлердің тұтас бір буынына бағыт-бағдар берді, ал бәсекелес брендтер оның фирмалық принттерін талай рет қайталады.

Мұндай мәдени капиталды санмен өлшеп, қаржылық есепте көрсету оңай емес. Алайда Индира Адилдің өз бизнесін киім мен аксессуар өндірушісі емес, идеялар мен құндылықтарды ұсынатын бренд ретінде сипаттауының себебі де осында.

«Мона Лизаның неге сонша қымбат тұратыны белгісіз. Оны бағалаудың өз әдістері бар шығар. Егер біз тек матаның құны мен жабдықтардың бағасын ғана есептесек, өніміміздің шынайы құнын көрсете алмаймыз. Менің ойымша, біз жасап отырған материалдық емес құндылық бизнесіміздің кемінде 70 пайызын құрайды».

Зияткерлік меншікпен жұмыс істеу әзірге айтарлықтай нәтиже беріп отырған жоқ. Компания каталогтарын патенттегенімен, бұл бизнестің құнына әсер етпейді. Брендті халықаралық деңгейде тіркеу процесі әлі аяқталмаған, ал қазақстандық қаржы институттары креативті индустриялардағы материалдық

емес активтерді бағалауға арналған құралдарды әлі күнге дейін ұсынбаған.

Осы мәселенің шешімін табу үшін Индира «Үлкен төрттік» (Big Four)⁵ компанияларында жұмыс істеген консультанттармен кеңесіп, материалдық емес активтерді бағалау тәсілдерін зерттеп жатыр. Сонымен қатар компания ЕҚДБ-ның⁶ өндірістегі ақауды азайту, өнімділікті арттыру, брендті халықаралық деңгейде дамыту және мерчандайзинг бойынша бірнеше кезеңнен тұратын консультациялық қолдау алды.

Компания бұл туралы көп айта бермесе де, Adili әлеуметтік жобаларды да жүзеге асырады. Өндірістен қалған мата қиындыларын көлеміне қарай сұрыптап, арт-терапияға арналған материал ретінде мектептерге, түрлі шығармашылық жобаларға және балалар үйлеріне жіберіледі.

Осындай жобалардың бірін ерекше қажеттілігі бар балалардың ата-аналарын біріктіретін АРДИ қауымдастығымен бірге жүзеге асырды. Балалар ата-аналарымен бірге мақта матадан ойыншықтар тікті. Adili дайын бұйымдарды қаптап, өз дүкендерінде сатты, ал түскен табысты жоба қатысушыларына берді. Команда жобаны корпоративтік сыйлықтар форматы арқылы кеңейтуді жоспарлағанымен, бастама жалғасын таппады. Индираның айтуынша, бұған атаулы әлеуметтік көмек алушылардың еңбекке және табыс табуға қатысты көзқарастары негізгі кедергі болған.

Бұл тәжірибе әлеуметтік жобаларды бизнес моделінің бір бөлігіне айналдыру қаншалықты күрделі екенін көрсетті.

⁵ «Үлкен төрттік» (Big Four) — аудиторлық және консалтингтік қызмет көрсететін әлемдегі ең ірі халықаралық компаниялар тобы. Олардың қатарына Deloitte, PwC, Ernst & Young және KPMG кіреді.

⁶ ЕҚДБ — Еуропалық қайта құру және даму банкі.

Компанияның бүгінгі жағдайы

Adili 2025 жылды 100 адамнан тұратын ұжыммен, сегіз офлайн дүкенмен және интернет-дүкенмен аяқтады. Компания алдағы уақытта онлайн сауданың үлесін жалпы сауда көлемінің 40 пайызына дейін жеткізуді көздеп отыр. Компания B2B бағытын да дамытып, корпоративтік клиенттерге ою-өрнекке негізделген брендинг шешімдерін ұсынуда.

Adili-дің стартап кезеңін артта қалдырғанына біраз болды. Бүгінде компания тұрақты өндіріс ырғағы, еңбекақы қоры және коммерциялық міндеттемелері бар толыққанды бизнеске айналды.

Индира бизнестің тұрақтылығын екі апалы-сіңлінің қаржы саласындағы кәсіби тәжірибесімен байланыстырады. Дәл осы бизнес жүргізу дағдылары компанияның табиғи жолмен дамуына мүмкіндік берді. Жаңа дүкендердің ашылуы, ассортименттің кеңеюі және ұжымның ұлғаюы табысты қайта инвестициялау есебінен жүзеге асты.

«Біз осы уақытқа дейін өз айналым қаражатымыздың есебінен дамып келеміз. Банктік несие өндірісті іске қосып, өнім желісін қалыптастыруға көмектесті. Ал жалпы алғанда, бизнестен түскен табысты қайтадан компанияның дамуына салып отырамыз. Жаңа дүкендер аштық, өнім түрлерін көбейтіп жатырмыз — бәрін өз қаражатымыздың есебінен жасап келеміз. Бұл бизнестің белгілі бір деңгейде тұрақтылыққа жеткенінің белгісі»

Adili үшін келесі маңызды қадам — инвестиция тартуға дайындалу. Компания бұл үдеріске бизнес моделі өзгеріп жатқан кезеңде кірісіп отыр: бөлшек сауда баяулап келеді, ал онлайн сауданың өсуі маркетингке едәуір қаржы жұмсауды қажет етеді. Осы жағдайда Индира брендтің құнын бағалап, материалдық емес активтерге тәуелсіз сараптама жүргізіп, компанияның көзге көрінбейтін құндылығының нақты бағасын анықтағысы келеді.

«Retail-дің төмендеуі — жаһандық құбылыс. ауда көлемі өспейді. Сондықтан біз сата алатын басты нәрсе — өз идеяларымыз, креативтілігіміз және жаңашыл тәсіліміз. Егер біз тек футболка мен жастық сатып жатырмыз десек, бұл ешкімге қызық емес. Біз дәл өз идеяларымызды сатамыз. Бізді сақтап қалатын да сол».

Қосымша. Adili туралы қысқаша ақпарат

Қызмет бағыттары	-	Тоқыма өндірісі, бөлшек сауда, жарнама және брендинг қызметтері
Құрылған жылы	2010	Алматы, Қазақстан
Компания көлемі	100 адам	-
Бөлшек сауда желісі	8 офлайн-дүкен + сайт	Онлайн сауданың үлесін 40%-ға дейін жеткізу
Өз өндірісін іске қосу	2015–2017	Толық циклді өндіріс: дизайн → баспа → тігін
Алғашқы қаржыландыру	Жылдық мөлшерлемесі 4% болатын жеңілдетілген несие	Сбербанк (оператор) және «Даму» қорының кепілдігі
Жеке инвесторлардың инвестициясы	Жоқ	Саналы түрде бас тарту
Өсудің негізгі құралы	Меншікті айналым қаражаты	Өндірісті іске қосуға алынған банктік несие, қалғанының барлығы — қайта инвестицияланған табыс
Қолдау бағдарламалары	ЕҚДБ консалтингі	Өндіріс, брендинг және визуалды мерчандайзинг

Талдауға арналған сұрақтар

- 1. Неліктен икемді төлем кестесі даму жолының бастапқы кезеңіндегі стартап үшін жеңілдетілген несие бойынша төмен пайыздық мөлшерлемеден де маңыздырақ болды?
- 2. «Өзіне сүйену» стратегиясының астарында не жатыр? Бұл саналы таңдау ма, әлде қаржы нарығының икемсіздігіне бейімделудің нәтижесі ме?
- 3. Креативті бизнесті тек материалдық активтері мен қазіргі қаржылық көрсеткіштері арқылы бағалау қандай тәуекелдерге әкелуі мүмкін?
- 4. Инвесторлар мен қаржы институттарына креативті бизнестің мәдени капиталын бағалауға қандай тәсілдер көмектесе алар еді?

Суреттер: кейіпкердің жеке архиві



Иван Борисочкин: өзіне адал сәулетші



*Кейс Иван Борисочкинмен сұхбат негізінде дайындалды.
Мәтінде келтірілген барлық дәйексөздер Иван Борисочкинге тиесілі.*

Сәулетші Иван Борисочкин ұзақ жылдар бойы жеке нысандар мен қоғамдық кеңістіктерді жобалаумен айналысты. 2023 жыл жаңа кезеңнің бастамасы болды. Цифрлық стартапты әзірлеу барысында ол сәулет тәжірибесін, отбасылық цехын және мобильді қосымшасын біртұтас экожүйеге біріктіру туралы шешім қабылдады.

Инвестиция тарту барысында қолөнер өндірісінің табиғаты мен жеке инвесторлардың талаптары арасында елеулі алшақтық бар екені анық байқалды. Көзқарасы мен құндылықтары өзінікіне жақын инвесторларды іздеген Иван Борисочкиннің жолы Балиға түсті.

Негізгі тақырыптар: құндылықтарға негізделген инвестициялау, қымбат капитал, отбасылық бизнес, экожүйелік логика және мақсат қою.



Сәулетші және оның активтері

Борисочкин өз мансабын сәулет пен оған іргелес салалардың тоғысында құрды. Ал 2023 жылы Simple Plan атты мобильді қосымшаға негізделген стартапты дамыта бастады. Ал 2023 жылы өз стартапын, яғни Simple Plan атты мобильді қосымшаны дамыта бастады. Тәжірибелі сәулетші ретінде ол тапсырыс беруші мен мердігер арасындағы байланыс қай жерде ақсайтынын анық білетін. Осы тәжірибе тұрғын үй интерьерлерін жобалау мен жөндеу жұмыстарын басқаруға арналған құралды жасауға негіз болды.

MVP (minimum viable product) кезеңінде жоба «Дом 36» және Most Hub акселерациялық бағдарламаларынан өтті. Иван прототипті жеке инвесторларға таныстырды, алайда қаржы тарта алмады. Содан кейін жобаны уақытша тоқтатуға мәжбүр болды.

Дәл осы уақытта Борисочкиннің әкесі ашқан отбасылық ағаш өңдеу цехында да операциялық қиындықтар туындай бастады. Цех B2B және B2C сегменттері үшін есік, қабырға панельдері мен жиһаз сияқты күрделі тапсырыспен жасалатын ағаш бұйымдарды шығаруға маманданған еді. Цех компанияның жобаларына қызмет көрсете алғанымен, қолданыстағы бизнес-модель аясында сыртқы тапсырыстарға тәуелді болып қала берді.

«Өмір бойы өзгенің жобаларымен айналысып жүріп, өз қолымдағы мүмкіндіктерді көрмеппін».

Экожүйелік логика туралы түсінік кәсіби тәжірибеден қалыптасқан. Сәулетші мен жиһаз жасаушы құрылыс алаңында соңына дейін жүретін әрі нәтиже үшін көбірек жауапкершілік алатын мамандар.

Борисочкин нысанды басынан аяғына дейін өзі жүзеге асыратын жағдайда, меншігіндегі өндірістік және цифрлық активтер оған келіссөз жүргізуде қосымша артықшылық береді. Нәтижесінде сәулетші жай ғана орындаушы болмай, жұмыс шарттарына және тараптар арасындағы қарым-қатынасқа ықпал ететін серіктеске айналады. Стратегиялық тұрғыдан ол енді жай ғана қызмет көрсетуші емес, өз экожүйесіндегі серіктес ретінде әрекет етеді.

Цех: өтпелі кезең

Борисочкин технологиялық тұрғыдан артта қалып бара жатқан отбасылық цехтың жабылып қалу қаупі бар екенін түсінді. 30 жыл ішінде кәсіпорын талай дағдарыстан өтті. Соған қарамастан, өндіріс қол еңбегі мен ағаш шеберлерінің біліктілігіне негізделген күйінде қала берді.

Цех жылына ауқымы әртүрлі 20-ға жуық жобаны орындап, 150–250 млн теңге айналым жасайтын. Алайда табыс тұрақты болмады. Сұраныстың маусымдық сипаты, ұзақ келіссөздер мен баға бәсекесі өндірістің жүктемесі мен қаржы ағынына тікелей әсер етті. Негізгі шығындар өндірістегі тоқтап қалулар мен қателіктерге байланысты болды.

Цех жұмысында бірнеше әлсіз тұс болды. Күнделікті жұмыстың көп бөлігі Иванның әкесіне байланып қалған болатын. Зейнет жасына жеткен ол басқаруды басқа біреуге тапсыру мүмкіндігін қарастыра бастаған болатын. Бұған қоса, компанияда басқару мен жауапкершілікті бөлудің нақты жүйесі қалыптаспаған еді.

Жағдайды ішкі ахуал одан әрі күрделендірді. Көптеген отбасылық бизнестегідей, мұнда да операциялық мәселелер жеке қарым-қатынастан ажырамағанын. Сол себепті кез келген шешімнің соңы дағдарысқа ұласуы мүмкін еді.

«Отбасылық бизнесті жүргізу оңай емес. Өйткені туыстарыңнан ешқайда қаша алмайсың. Сондықтан мен ең алдымен әркімнің өз рөлі айқын болатын және жанжалдардың алдын алуға мүмкіндік беретін жүйе құруға тырыстым».

Борисочкин өзгеріп жатқан нарық жағдайында бәсекеге қабілетті болып қалу үшін цех қолөнер өндірісінен технологиялық өндіріске көшуі керек екенін түсінді. Мұндай өзгеріс басқару құрылымын жүйелеуді, сондай-ақ маркетинг пен сату жүйесін енгізуді талап етті. Алдын ала жүргізілген есепке сәйкес, өндірісті жаңартумен қатар ұжымды да кеңейту қажет болды. Цехтағы қызметкерлер саны 15-тен 50 адамға өсіп, ал жобалық команданың құрамы 10 маманға дейін артуы керек еді. Мұны жүзеге асыру үшін сыртқы қаржыландыру қажет болды.

Инвесторлармен жұмыс тәжірибесі мен құндылықтар қақтығысы

Акселераторда инвестиция тартудың алғашқы тәжірибесін алғаннан кейін Борисочкин отбасылық өндірісті жаңғырту ісіне кірісті. Ол инвесторлармен бірнеше кезеңнен тұратын келіссөз жүргізіп, банк несиелері мен кәсіпкерлерді қолдау бағдарламалары сияқты қолжетімді қаржыландыру құралдарын зерттеді.

Борисочкин жеке капитал нарығын екі топқа бөлді. Біріншісі — «жаңа ақша» деп аталатын инвесторлар. Олар негізінен IT-жобаларға және жоғары табыс әкелуі мүмкін тәуекелі жоғары активтерге қызығушылық танытады. Екінші сегмент «ескі ақша» деп аталады және оған капиталын 1990–2000 жылдары жинаған инвесторлар жатады. Бұл салған қаражатын қысқа мерзімде қайтаруға мүдделі консервативті инвесторларлар тобы. Отбасылық бизнеске қызығушылық танытқан да осы инвесторлар болды. Олар өндірістік базаны кепілге қоюды талап етіп, жылдық табысы 40%-ға дейін жететін «қымбат капитал» ұсынды.

Келіссөздер барысында инвесторлардың жоғары табыс пен инвестицияның қысқа мерзімде қайтуын күтуі талқыланды. Мәселен, бір жағдайда компанияның 30% үлесіне айырбас ретінде 100 мың АҚШ доллары көлемінде инвестиция ұсынылды. Басқа бір ұсыныс тура сол соманы 40% жылдық мөлшерлемен бір жылға қарызға беруге дайын болды. Екі ұсыныс та цехтың сол кездегі қаржылық көрсеткіштеріне негізделді және өндіріс процесінің ерекшеліктерін ескермеді. Инвесторлардың өндірісті жаңғыртуға немесе бизнесті дамытуға атсалысуы қарастырылған жоқ.

Бұл шарттар Борисочкиннің өндірісті жаңғыртуға қатысты көзқарасына сәйкес келмеді. Ол мұндай өзгерістер ұзақ уақытты талап етеді деп ойлады.

«Біз үшін дербестікті сақтау аса маңызды екенін түсіндім. Біз жайлап өсіп келеміз, сондықтан жылдам нәтиже күту мүмкін емес. Ресурстар шектеулі жағдайда шағын отбасылық қолөнер өндірісін бір жылдың ішінде ірі нарық ойыншысына айналдыру мүмкін емес. Бұл кемінде бес жылға созылатын жұмыс. Ал инвесторлар бес жыл туралы естігісі де келмейді. Сондықтан өз мүмкіндігімізге қарай және өзімізге қолайлы қарқын мен шарттарға сәйкес дамыған дұрыс».

«Қымбат капиталдан» бас тартуға тек қаржылық тәуекелдер себеп болған жоқ. Иван инвестицияны нақты қандай мақсатқа тартқысы келетінін толық түсінбегенін ұқты.

«Маркетинг» пен ұжымды дамыту» сияқты анықтамалар нақтылауды қажет етеді. Нақты мақсат болмаса, бұл қаражат желге ұшуы мүмкін. «Қымбат капиталдың» не екенін түсінген кезде бәріне басқаша қарай бастадым. Бұл нақты адамдар алдындағы нақты міндеттемелер және оларды уақытында орындауға міндеттісің. Сонымен қатар мендегі уақыт пен ресурстар шектеулі болды. Ал жобаның дәл қазір нәтиже беретініне сенімді болмадым. Егер сыртқы қысымға бола бәрін асықтырсам, оның соңы жақсы болмайды. Сосын 90-жылдардың адамдарына қомақты ақша қарыз болып қаламын. Маған ондай жағдай керек емес».

Борисочкин ұсынылған шарттармен сырттан қаржы тарту бизнестің өсуіне көмектескенімен, ақыр соңында оның күйреуіне әкелуі мүмкін екенін түсінді. Өйткені үлкен тәуекелге бару қажет еді: Иван әкесінің кәсібі мен қолда бар өндірістік базаны бәске тіге алмады.

Балама ретінде «В жоспары» жасалды. Жоспардың негізінде құндылықтары ұқсас және нәтижені 5–10 жыл күтуге дайын инвесторларды іздеу жатты. Осылайша Иван Балиге барып, кәсіпкерлер, девелоперлер және жылжымайтын мүлік пен қонақжайлық салаларына инвестиция құятын адамдармен байланыс орнатты.

«Мен ұзақ мерзімге жұмыс істеуге дайын серіктестерді іздедім. Өйткені тез ақша әрдайым үлкен тәуекелмен қатар жүреді. Ал ұзақ мерзімді жобалар мүлде басқа тәсілді талап етеді».

Бали жобасы: экожүйенің алғашқы сынағы

Ұсыныс күтпеген жерден түсті. Балиде жер телімі бар қазақстандық кәсіпкер агромадени кешен мен бутик-қонақүйдің жобасын әзірлейтін сәулетші іздеп жүрген. Борисочкин жер телімін көру үшін Балиге барып, әріптестік бойынша үш түрлі ұсыныс алды.

Бірінші нұсқа дәстүрлі коммерциялық модельге негізделді: сәулетші тапсырысты орындаушы ретінде жұмыс істейді. Екінші нұсқаға сәйкес Борисочкин инвестициялық жобаның қатысушысы болып, сәулет жұмысының құнына сәйкес қаламақы мен үлеске ие болатын. Үшінші нұсқа әріптестік модельге негізделді. Бұл жағдайда Борисочкин операциялық қызметі үшін сыйақы және өтем ретінде жылжымайтын мүлік алатын еді.

Борисочкин бірінші нұсқадан бірден бас тартты. Себебі ол бірнеше жылдан бері осы модельден бас тартуға тырысып жүрген болатын. Ол екінші нұсқаны таңдады. Бұл оның бұрын-соңды жұмыс істеген форматтарынан мүлде бөлек еді. Мұнда ортақ ұстаным мен ұзақ мерзімді мақсаттарға бірдей қарау шешуші рөл атқарды. Тараптар инвестициядан түсетін кіріс пен қаражатты қайтару мерзімін талқылаудың орнына, он жылдан кейін өз өмірлерін қалай елестететіндері туралы сөйлесті. Мақсат капиталды көбейту емес, жобаның өзінен ләззат алып, оның қоғамға тигізетін пайдасын көру еді.

«Ертең миллионер болып кетпейтінімізді түсінеміз. Ақша табу басты мақсат емес. Біз бақытты өмір сүргіміз келеді. Бұл қарапайым адами түсінік, бірақ адамның өмірге деген көзқарасын өзгертіп, назарын маңызды нәрселерге бұрады».

Құрылымы жағынан Балидағы әріптестік экожүйенің түрлі элементтерін өзара байланыстырады. Борисочкиннің сәулет жобалары отбасылық цехтың қызметіне сұраныс қалыптастырады. Цех прототиптерді, жиһазды және сәулет элементтерін дайындайды. Серіктес капитал мен операциялық инфрақұрылымға жауап береді. Осылайша ол отбасылық бизнесте жетіспеген ресурстарды толықтырады. Акселерация бағдарламасынан кейін тоқтап қалған Simple Plan қайта жанданып, осындай жобаларды басқару құралын тәжірибеде сынауға мүмкіндік алды. Осылайша экожүйенің үш элементі алғаш рет бірге жұмыс істей бастады.

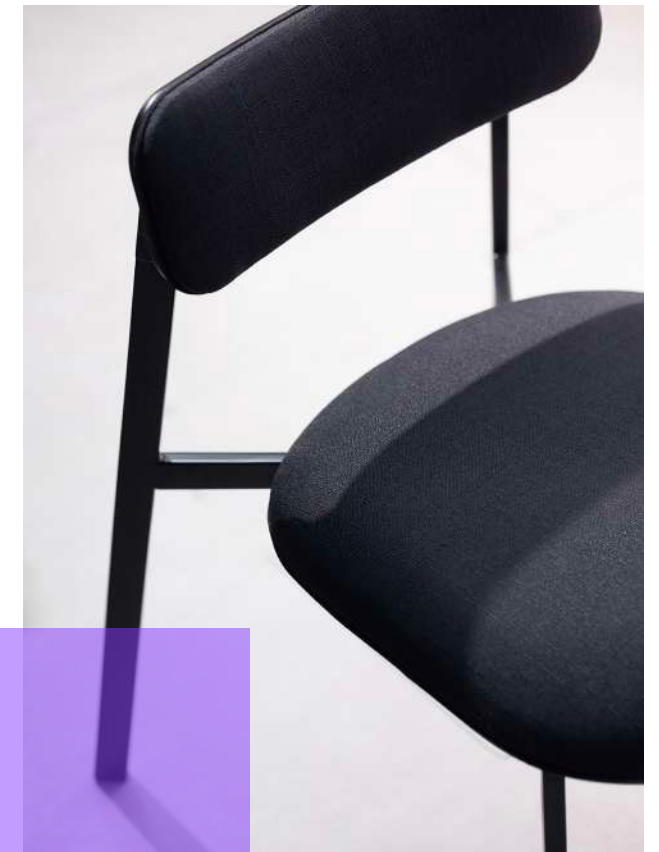
Үш қағида

Бірнеше жылға созылған келіссөздер мен жүзеге аспаған инвестициялық мәмілелер Борисочкинге бизнесті қандай қағидаларға сүйеніп дамыту керектігін түсінуге көмектесті.

1. Құндылықтар бәрінен де маңызды. «Кәсіпкер мен инвестордың көзқарасы мен ұстанымы ұқсас болмаса, жоба мақсаты, стратегиясы және даму бағыты туралы ортақ түсінік қалыптаспайды. Ондай жағдайда өз уақытыңды да, өзгенің уақытын да шығындаудың қажеті жоқ».

2. Мақсат ақшадан маңызды. «Мен мұнымен не үшін айналысып жүрмін?» деген сұраққа жауап таппағанша, инвестиция тартуға асықпаған жөн. Мақсат нақты болмаса, сырттан тартылған капиталдың тиімсіз жұмсалыу немесе босқа кету қаупі артады.

3. Шешім қабылдауда уақыт факторын ескеру. Уақыттың шектеулі екенін түсінген кезде ақшаға деген көзқарас өзгереді. Капитал енді абстрактілі ресурс емес, белгілі бір мақсатқа жету үшін қажетті құралға айналады. Оның не үшін, қашан және қанша уақытқа қажет екенін нақты түсіну маңызды.



Талдауға арналған сұрақтар

1. Инвестициялық шешім қабылдағанда орынды сақтық пен тәуекелден қашудың аражігін қалай ажыратуға болады және қандай факторларға сүйенген жөн?
2. Кәсіпкер үшін бизнестің қарқынды дамуына қарағанда оның мәні мен қоғамға ықпалы маңыздырақ болғаны стратегияға қалай әсер етеді және мұндай көзқарасты қолдайтын инвестор қандай болуы керек?
3. Бір-біріне тәуелді активтерден құралған экожүйеде бір элементтің істен шығуы бүкіл жүйеге әсер етпеуі үшін оны қалай ұйымдастырған жөн?
4. Мәміле құрылымы, тәуекелдерді бөлу және шығу сценарийлері сияқты механизмдердің қайсысы инвестормен ортақ құндылықтардың сөз жүзінде ғана емес, іс жүзінде де сәйкес келетінін көрсете алады?

Суреттер: кейіпкердің жеке архиві

Капиталға жетудің екі жолы: Бристольдегі венчурлық студия тәжірибесі



*Кейс Ричард Блоузбен жүргізілген сұхбат негізінде дайындалды.
Мәтіндегі барлық дәйексөздер оған тиесілі.*

Кейс ұлттық инновациялық бағдарламалар мен жергілікті импакт-қор арқылы жүзеге асатын қаржыландырудың екі түрлі моделін салыстырады.

Екі кәсіпкер арасындағы сенімге негізделген венчурлық студия мысалында кейс нишалық креативті бизнес үшін қандай қаржыландыру көзі қолайлы екенін талдайды.

Негізгі тақырыптар: гибриді серіктестік; венчурлық студия; цифрлық активтер; импакт-инвестициялар; құндылықтарға негізделген инвестиция; инновация саласындағы мемлекеттік инвестициялар.

Бизнес контексі

Ричард Блоуз мәдени мұраны цифрландыруға арналған шешімдерді әзірлеу үшін Time Machine Designs компаниясын құрды. Алғашында компания авиасимулятор пайдаланушыларына арналған өнімдер әзірледі. Кейіннен ол мәдениет саласына ден қойып, музейлермен және басқа да ұйымдармен жұмыс істей бастады.

Time Machine Designs тарихи және мәдени кеңістіктердің дәл ландшафттық модельдерге негізделген цифрлық реконструкцияларын жасайды. Бұл орта пайдаланушыға өзін сол кеңістікте жүргендей сезінуге мүмкіндік береді. Осындай жобалардың бірі – Hadrian’s Wall 180⁷. Оның көмегімен келушілер Ұлыбританиядағы ең ірі тарихи ескерткіштердің бірі саналатын Адриан қорғанының цифрлық реконструкциясымен сапарға дейін-ақ танысуға мүмкіндік алады.

Boomsatsuma – Бристольде орналасқан, жылдық айналымы 4 млн фунт стерлинг болатын тәуелсіз білім беру ұйымы. Онда 60 адам еңбек етеді. Boomsatsuma директоры Марк Кертис пен Ричард Блоуз бір-бірін 20 жылдан астам таниды. COVID-19 пандемиясы кезінде Ричард Блоуз Microsoft Flight Simulator платформасымен жұмыс істей бастады. Оның жобалары Марк Кертисің назарын аударып, кейін екі тараптың серіктестігіне негіз болды. Time Machine Designs-та идеялар мен мәдени мұра саласындағы тәжірибе бар еді, ал Boomsatsuma-да сол идеяларды жүзеге асыра алатын техникалық дайындығы бар студенттер болды.

Серіктестік моделі

Осы серіктестіктің нәтижесінде Venture Studio (VS) венчурлық студиясы құрылды. Мұнда студенттер кәсіби ортада жұмыс істеп, тәжірибе жинайды. Time Machine Designs жобаға шығармашылық көзқарасы мен мәдени мұра саласындағы тәжірибесін алып келді. Бұдан бөлек, Блоуздың компаниясы мәдени ұйымдармен жұмысты өз мойнына алды. Boomsatsuma техникалық әзірлеуді студенттер мен түлектердің қатысуымен жүзеге асырды. Жалпы жобаға арнаулы орта және жоғары білім беру бағдарламаларында оқитын 685 студент тартылды.

Қазір VS Boomsatsuma құрылымындағы дербес бөлімге айналды. Оның құрамында екі тұрақты қызметкер, он фрилансер және он тағылымдамадан өтуші бар.

Венчурлық студия моделі серіктестерге бірге дамуға мүмкіндік береді. Соның арқасында әрқайсысы өз саласындағы ерекшелігі мен дербестігін сақтап қалады.

Инвестиция тарту

Екі серіктес те жобаның дамуына өз қаражатын салды. Блоуз Time Machine Designs стартабын қаржыландырумен қатар, тұтынушы әрі тапсырыс беруші ретінде венчурлық студияға да инвестиция құйды. Boomsatsuma болса, студияны инновациялық жоба ретінде ішінара қаржыландырды.

Әр серіктес сырттан қаржы тарту мәселесін өз бетінше шешті. Мәселен, Boomsatsuma Bath and Bristol Regional Capital (BBRC) қорынан бес жыл мерзімге жалпы сомасы шамамен 800 мың фунт стерлинг болатын екі инвестициялық транш алды. Қор ұсынған шарттар дәстүрлі несиеге қарағанда тиімдірек еді.

Ал Блоуз болса, Business West бағдарламасының кеңесшілері мен Innovate UK ұлттық агенттігінің инновациялар жөніндегі мамандарына жүгінді. Innovate UK мамандары Блоуздың өтінімдерін жоғары бағалап, оған сарапшы ретінде қолдау көрсетті. Болжам бойынша 1,5 млн фунт стерлинг табыс әкелуі тиіс екінші өтінім 83% көрсеткішке қол жеткізді. Соған қарамастан, екі өтінім де қаржыландыруға ие болмады.

«Алынатын қаржы көлемі өз алдына. Ал оны алу мүмкіндігін ескерсек, оған кететін күш пен уақыт тым көп».

Сонымен қатар венчурлық студия тапсырыстар алып отырды. Солардың бірі – Бристоль қалалық кеңесінің тағылымдамадан өтушілерді оқытуға арналған 100 мың фунт стерлингтік келісімшарты еді. Ал тренингтерді өткізуге бөлінген бюджеттің 40%-ы Time Machine Designs компаниясына тиесілі болды.

Қазір Блоуз музейлерге арналған симулятор прототипін әзірлеуге 100 мың фунт стерлинг көлемінде инвестиция іздеуде. Симуляторларды әзірлеу жұмысы нөлден басталмайды. Венчурлық студия «бір рет жасап, қайта пайдалану» қағидатына сүйенеді. Бұл бұрынғы әзірлемелерді жаңа өнімдерде қайта қолданып, шығынды азайтуға мүмкіндік береді.

⁷ Hadrian’s Wall 180 – Microsoft Flight Simulator платформасына арналған цифрлық жоба. Ол Рим империясының біздің заманымыздың 180-жылындағы 73 мильге созылған солтүстік шекарасын қалпына келтірген. Жоба аясында қабырғаның қорғаныстық құрылымдарын көрсететін 158 мұнара, 78 мильдік бекініс, 18 форт және 140-тан астам бірегей модель жасалған.

Инвесторлармен қарым-қатынасы

Time Machine Designs пен Boomsatsuma арасындағы серіктестік Блоуз бен Кертистің көпжылдық таныстығы мен өзара сенімінің арқасында қалыптасты. Бастапқы кезеңде серіктестер сырттан инвестор іздеуге асыққан жоқ. Олар шығын мен тәуекел екі тарапқа да ортақ болатын серіктестік моделін құрды.

Boomsatsuma-ның BBRC-мен қарым-қатынасы ресми инвестициялық рәсімдерге сай дамыды. Соның нәтижесінде ұйым белгіленген мөлшерлемен тиімді шарттардағы қаржыландыруға қол жеткізді. Бұл оның әрі қарай дамуына маңызды рөл атқарды. Бұл тәжірибе дәстүрлі венчурлық капиталмен салыстырғанда импакт-капиталдың артықшылықтарын көрсетті.

Time Machine Designs үшін Innovate UK мамандарымен және Business West секілді қолдау бағдарламаларымен жұмыс істеу пайдалы болды. Бұл қаржыландыруға өтінім беру ерекшеліктерін тереңірек түсінуге, сондай-ақ компанияның зияткерлік меншігі мен бәсекелік артықшылықтарын нақтырақ айқындауға мүмкіндік берді. Алайда Innovate UK агенттігімен жұмыс күткендегідей нәтиже бермеді. Time Machine Designs негізін қалаған Блоуздың айтуынша, бағалау кезінде оған өтінім бойынша кеңес берген инновация мамандарының пікірі ескерілмеген.

«Компанияның өсуі үшін импакт-инвестициялардың маңызы зор болды. Мұндай инвестициялардың шарттары басқа қаржыландыру түрлеріне қарағанда әлдеқайда тиімді. Өйткені несиеге тәуелді болып қалу оңай. ондықтан мен ауқымды кеңейтуге мүмкіндік беретін BBRC тәсілі Boomsatsuma үшін өте тиімді деп санаймын. Бұл тәсілдің тиімділігі іс жүзінде дәлелденді».

Шектеулер мен сабақтар

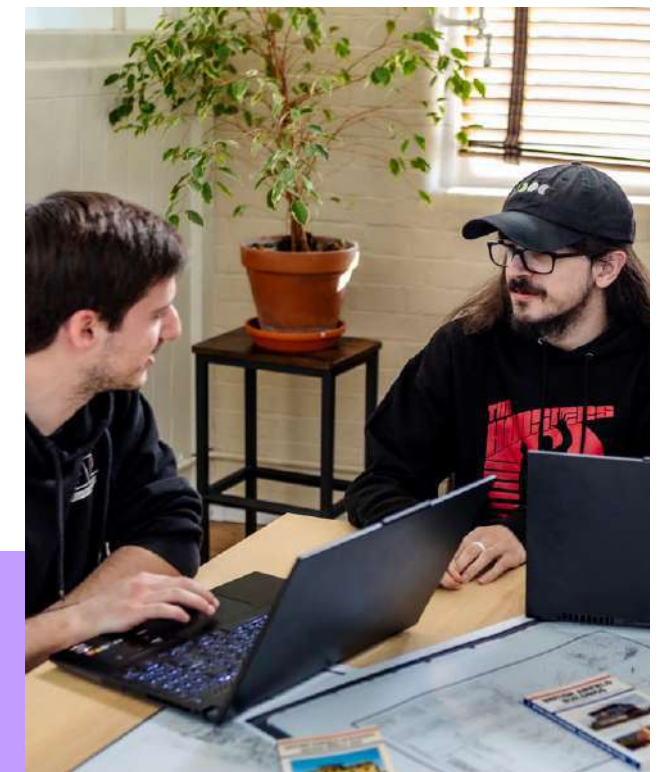
Innovate UK ұйымымен жұмыс барысында Ричард Блоуз ұлттық инновациялық агенттік қолданатын бизнесті бағалау тәсілінде елеулі кемшіліктер бар екенін байқады. Атап айтқанда, бағалауға жауапты менеджерлер кеңесшілердің пікірін ескермеді және бағалаудан үміткер компания бизнесінің ерекшеліктері толық ескерілмегені байқалды. Блоуз өтінімді дайындауға бірнеше апта уақыт арнады, оның ішінде жеті күн бойы қарқынды жұмыс істеді. Өтінімді дайындауға едәуір күш жұмсалғанына және оның 83% деген жоғары баға алғанына қарамастан, өтінім мақұлданбады.

Блоуздың пікірінше, менеджерлер жергілікті өтінімдерді бағалау кезінде Ұлыбританиядағы нарықтық мүмкіндіктерге емес, қатысы жоқ шетелдік мысалдарға сүйенген. Соның бірі – тек Оңтүстік-Шығыс Азияда жұмыс істейтін оңтүстіккореялық компаниямен жасалған салыстыру. Нәтижесінде Ұлыбританиядағы нақты нарықтық мүмкіндіктер тиісті деңгейде бағаланбаған. Осы жағдайдан кейін Блоуз сұралған инвестиция көлемі оған кеткен уақыт пен күшті ақтай ма деген сұраққа жауап іздей бастады.

Екі ұйым үшін де инновацияларды қаржыландыруға қол жеткізу негізгі мәселелердің бірі болып қала береді. Себебі олардың қызметі мемлекеттік және жекеменшік секторлардың тоғысқан жерінде орналасқан. Мемлекеттік білім беру саласында жұмыс істейтін тәуелсіз ұйым ретінде Boomsatsuma үшін Innovate UK сияқты қорларға өтінім дайындау көп уақыт пен ресурсты талап етеді және өтінім дайындау ұйымның негізгі қызметкерлеріне қосымша жүк түсіреді.

Блоуз қаржыландыру көзін таңдауға жауапкершілікпен қарау қажет екенін атап өтеді. Мәселен, венчурлық капитал бизнестің бағытын түбегейлі өзгертуі мүмкін, ал кейбір қаржыландыру көздері мемлекеттік сектордағы ұйымдардың беделіне кері әсер етуі мүмкін. Сонымен қатар BBRC инвестицияларының тәжірибесі құндылықтары ортақ болған жағдайда, қолайлы шарттармен берілетін импакт-капиталдың тиімді құрал бола алатынын көрсетеді.

Жалпы, бұл кейс сарапшылардың бірлескен жұмысына сүйенетін жергілікті бастамалар ауқымды ұлттық бағдарламаларға қарағанда тиімдірек болуы мүмкін екенін көрсетеді. Көп жағдайда Innovate UK сияқты бағдарламалар ұсынатын қаржыландыру көлемі оған кеткен уақыт пен күшті ақтай бермейді. Бұл мәселе өтінім берудің өзіне қосымша талаптар қойылған жағдайда айқын көрінеді. Мәселен, Блоуз өтінім беру үшін жоба шығындарының 30%-ын алдын ала қаржыландыруы керек болды.





Талдауға арналған сұрақтар

1. Неліктен Boomsatsuma үшін ұлттық инновациялық бағдарламаларға қарағанда жергілікті импакт-қормен жұмыс істеу тиімдірек болды?
2. Қандай жағдайда бизнесте жеке сенімнің өзі жеткілікті, ал қай кезде оны ресми келісімдермен бекіткен дұрыс?
3. Дәстүрлі бағалау тәсілдері жарамаса, цифрлық активтің құнын импакт-инвесторға қалай түсіндіруге болады?
4. «Бір рет жасап, бірнеше рет пайдалан» деген қағида креативті цифрлық өнімдердің бизнес-моделі мен инвестициялық тартымдылығына қалай әсер етеді?

Суреттер: кейіпкердің жеке архиві

«Шартты филантропия»: Корольдік Шекспир компаниясы өнерге қызықпайтын донорлардың қолдауына қалай ие болды

Бизнес-кейс Figurative компаниясының әлеуметтік әсер жөніндегі бөлім басшысы Ник Уилсдонмен жүргізілген сұхбат негізінде дайындалды.

Қаржы саласында өнердің қоғамға әсерін нақты бағалау қиын деген түсінік басым болғандықтан, мәдени ұйымдар импакт-капитал үшін бәсекеде көбіне ұтылып жатады.

Корольдік Шекспир компаниясы (The Royal Shakespeare Company, RSC) «нәтиже үшін төлем» моделін сынақтан өткізді. Бұл модельде донор бөлетін қаражаттың көлемі алдын ала келісіліп, нақты көрсеткіштерге қол жеткізілгеннен кейін ғана төленеді. RSC ұстанымдарын қолдайтын Figurative қоры бастапқы капиталды қамтамасыз етті.

Кейс креативті сектор үшін маңызды әлеуметтік ықпал жайлы деректерді капитал тарту құралына қалай айналдыруға болады деген сұрақты көтереді.

Негізгі тақырыптар: нәтиже үшін төлем; шартты филантропия; әлеуметтік және мәдени ықпал; импакт-инвестициялар; құндылықтарға негізделген инвестициялау; импактты өлшеу.



Жағдай мен мәселе

Корольдік Шекспир компаниясы – шығармашылық ізденіс пен жаңашылдық дәстүрі қалыптасқан, әлемдегі жетекші театр ұжымдарының бірі. Сахналық қызметімен қатар, компания 250 мектеп пен 12 өңірлік театрды біріктіретін «Ассоциацияланған мектептер» білім беру бағдарламасын жүзеге асырады. Бағдарлама әлеуметтік және экономикалық тұрғыдан осал аудандардағы жастарға арналған. Оның мақсаты – Шекспир шығармашылығы арқылы олардың сауаттылығын, коммуникативтік және әлеуметтік дағдыларын, сонымен қатар түрлі қиындықтарға төтеп беру қабілетін дамыту. Бағдарламаның оң әсері Ноттингем және Уорик университеттерінің зерттеулерімен дәлелденген: бағдарламаға қатысушылардың оқу үлгерімі жақсарып, жалпы әл-ауқат деңгейі артқан.

Бағдарламаның ұзақ мерзімді тұрақтылығын көздеген RSC 2023–2024 оқу жылынан бастап оған қатысатын мектептер санын 350-ге дейін көбейтуді жоспарлады. Бағдарламаны кеңейту үшін қосымша қаржы қажет болды. Осыған байланысты RSC назарын деректер мен нақты нәтижелерге мән беретін донорларға аударды. Соңғы уақытта мұндай филантроптардың саны артып келеді. Олар қолдау көрсететін жобалар мен бағдарламалардың әлеуметтік ықпалы нақты дәлелдермен расталғанын күтеді. Алайда мұндай филантроптар өнер саласына сирек қаржы бөледі. Себебі мәдени ұйымдардың ұзақ мерзімді ықпалын өлшеу мен дәлелдеу білім беру немесе денсаулық сақтау саласына қарағанда әлдеқайда қиын. Осы қиындықты шешу үшін RSC «нәтиже үшін төлем» («шартты филантропия») моделін енгізіп көрмек болды.

Бұл тәсілде донорлар қаржы бөлуге алдын ала келісім береді, алайда қаражат жоспарланған нәтижелерге қол жеткізілгеннен кейін ғана төленеді. Бұл модельдің табысты болуы үшін тараптар қандай нәтижеге қол жеткізгісі келетінін алдын ала келісіп алуы керек. Сондай-ақ сол нәтижелерді бағалаудың сенімді тәсілдері мен донор мен қаржы алушы арасындағы өзара сенім маңызды рөл атқарады.

Шешім қалай қабылданды?

RSC бұл жобада Arts & Culture Impact Fund (ACIF) қорымен серіктестік орнатты. Figurative компаниясының басқаруындағы бұл британдық инвестициялық қордың капиталы 16 миллион фунт стерлингті құрайды. ACIF Ұлыбританиядағы өнер, мәдениет және тарихи мұра салаларында жұмыс істейтін әлеуметтік жобалар мен ұйымдарды қолдау үшін құрылған.

Қор ұйымдарға қолайлы шарттармен қаржылай қолдау көрсетеді. Қаражатты жаңа активтер сатып алуға, инфрақұрылымды жаңартуға, жаңа жобаларды іске қосуға немесе қолданыстағы табыс көздерін кеңейтуге пайдалануға болады.

Figurative компаниясы ACIF арқылы RSC-ге 600 мың фунт стерлинг көлемінде бастапқы капитал бөлді. Бұл қаражат бағдарлама ауқымын кеңейтуге және «нәтиже үшін төлем» моделі бойынша донорлық қаржы түскенге дейінгі кезеңді қаржыландыруға қажет болды. Сонымен қатар ACIF нәтижелерді бағалау жүйесін әзірлеуге жан-жақты қолдау көрсетті. Нәтижесінде бағдарламаның инвестиция тарту әлеуеті айтарлықтай өсті.

ACIF пен RSC ұжымдары бірлесіп:

- Бағдарлама бойынша күтілетін аралық және қорытынды нәтижелер жүйеленіп, бағдарламаның әрбір құрамдас бөлігі үшін өлшенетін көрсеткіштерді анықтады;
- бағдарламаны жүзеге асыру және оның әлеуметтік ықпалын бағалаумен айналысатын ұжым мен қаржы тарту және донорларға ұсыныстар әзірлеумен айналысатын ұжым арасындағы байланысты күшейтті;
- RSC ішіндегі келісімдер мен мақұлдаулардың тиімді жүруіне жағдай жасады;
- бағдарламаны импакт-донорлардың қызығушылығын тудыратын ұсынысқа айналдырды.

Сондай-ақ ACIF бағдарламаға жан-жақты талдау жасап, тәуекелдерді бағалады. . Модель жаңа болғанына қарамастан, бұл инвестиция осы санаттағы инвестициялармен салыстырғанда тәуекелі төмен деп танылды. Бұған RSC-нің қаржылық резервтері және «нәтиже үшін төлем» моделі күткен нәтижені бермеген жағдайда да несиені өтей алу мүмкіндігі негіз болды. RSC-нің ұйымды басқару және табыс табу бағытындағы тәжірибесі де маңызды факторлардың бірі болды. Мұны «Менің көршім Тоторо» мен «Хэмнет» сияқты жаңа қойылымдардың табысы дәлелдеді.

Нәтижелер

Екі жыл ішінде RSC жүзеге асыратын «Ассоциацияланған мектептер» бағдарламасына қатысатын мектептер саны тағы 100-ге артты. «Нәтиже үшін төлем» моделін сәтті сынақтан өткізген ұйым өнер саласына донор тартудың тың жолдарын көрсетті.

Сонымен қатар бұл тәсіл әлеуметтік ықпалды бағалау жұмысын жетілдіруге мүмкіндік берді. Нәтижесінде компания өз жұмысының әлеуметтік ықпалы туралы нақты деректер жинады. Бұл деректер донорлар алдындағы есеп үшін ғана емес, білім беру үдерістерін жетілдіру үшін де пайдаланылды. Сонымен қатар компания мәдени ұйымдар маңызды әлеуметтік және экономикалық өзгерістерге ықпал ете алмайды деген пікірді жоққа шығарды.

«Бұл жоба – инвестиция үшін бірегей мүмкіндік. Ол RSC-нің Ассоциацияланған мектептер бағдарламасы көрсетіп отырған оң нәтижелерді нақты әрі жүйелі түрде бағалауға жағдай жасайды. Зерттеулер мұндай педагогикалық тәсілдің әлеуметтік осал аудандарда тұратын оқушылардың жақсы нәтижелерге қол жеткізуіне көмектесетінін көрсетті. Өнер саласына әлі қолдау көрсетпеген филантроптардың қаражатын тартуға мүмкіндік беретін мұндай инвестициялық модельдің әлеуеті өте жоғары және күллі сала үшін жаңа мүмкіндіктерді ашып отыр».

Негізгі сабақтар

Қаржы тарту үшін тиімді модельдің өзі жеткіліксіз. Донорларға жобаның құндылығы мен маңызын түсіндіре білу де маңызды. «Нәтиже үшін төлем» – жай ғана қаржыландыру моделі емес. Ол үшін донорлардың сеніміне ие болу керек. Ал бұл нақты нәтижелерге, сенімді бағалау жүйесіне және ұжымның бірлесе жұмыс істеуіне байланысты.

Сарапшылардың бірлескен жұмысы – нақтылық пен белсенділіктің кепілі. Әлеуметтік ықпалды бағалау жүйесін бірлесіп әзірлеу RSC мен ACIF ұжымдарына донорлардың талаптарына сай келетін шынайы болжам жасауға мүмкіндік берді. Сондай-ақ, бірлескен жұмыс бағалау жүйесінің құр теорияға немесе инвесторға арналған әдемі ұсынысқа айналып кетуіне жол бермеді.

Ұжым ішіндегі үйлесімді жұмыс маңызды рөл атқарады. Жұмыс тек күтілетін нәтижелерді анықтаумен шектелмеді, RSC-нің оқыту және даму бағыттарындағы ұжымдарының жұмысын өзара байланыстыруды, шешім қабылдау кезеңдерін нақтылауды және ортақ жауапкершілік аясын айқындауды қамтыды.

Дұрыс ұйымдастырылған жұмыс тәуекелді азайтуға көмектеседі. Компанияның қаржылық қоры, қарызды өтей алу мүмкіндігі және басшылықтың тәжірибесі маңызды рөл атқарды. Дәл осы факторлар инновациялық механизмнің ойластырылған қадам бола ма, әлде тәуекелі жоғары шешім бола ма, соны айқындайды.

Бір эксперименттің өзі бүкіл салаға пайда әкелуі мүмкін. Бұл кейс мемлекеттік және жеке қаржыландыру тұрақсыз бола бастаған кезде «шартты филантропияның» өнер ұйымдары үшін қаншалықты маңызды екенін көрсетеді.

Талдауға арналған сұрақтар

1. Әлеуметтік ықпалды бағалау көрсеткіштерін кім анықтауы керек және бұл үдерісті ұйым мен донордың мүдделеріне сай қалай ұйымдастыруға болады?
2. Қай жағдайда RSC деңгейіндегі ресурстары жоқ шағын мәдени ұйымдар үшін «нәтижеге қарай төлеу» моделі қолжетімді бола алады?
3. Мәдени ұйымдарға капитал тарту үшін мықты беделдің өзі жеткілікті деген түсінік несімен қауіпті және одан қалай арылуға болады?
4. Әлеуметтік ықпал туралы деректерді донорлардың жаңа тобын тартуда қалай пайдалануға болады?



Boathouse креативті студиясы: жергілікті қауымдастықтың инвестициялық шешімдерге ықпалы



*Кейс қордың серіктестік бөлімін басқаратын
Кейт Хармацпен жүргізілген сұхбат негізінде әзірленді.*

Баркинг пен Дагенхэм қоры бизнесті қолдау туралы шешімдерді кәсіби сарапшылар ғана емес, жергілікті тұрғындар да қабылдайтын бірлескен (participatory) инвестициялау моделін сынақтан өткізді.

Boathouse кейсі «төзімді»⁸ капиталдың мәдени кеңістікке дәстүрлі қаржы жүйесінде мүмкін болмайтын шарттармен қаржы тартуға жол ашқанын көрсетеді.

Негізгі тақырыптар: қауымдастыққа инвестиция құю; беделдің актив ретіндегі рөлі; қалалық аудандармен жұмыс істейтін импакт-қорлар; бірлесіп шешім қабылдау; қайтарымды грант.

⁸ Төзімді капитал – қысқа мерзімде пайда табуды көздемейтін, ұзақ мерзімді нәтижеге бағытталған инвестициялар. Ол болашақта жоғары қайтарым әкелуі мүмкін жобаларды қолдауға арналған. Бұл ұғым көбіне импакт-капиталдың баламасы ретінде қолданылады.

Мәселенің мәнмәтіні

Barking & Dagenham Giving (B&DG) қайырымдылық қоры – Лондонның шығысындағы әлеуметтік ықпалы бар жобаларға жергілікті капиталды тартып, инвестиция құятын импакт-қор. Қордың мақсаты – жергілікті тұрғындардың бастамаларын дамытуға қолдау көрсетіп, олардың инвестициялық шешімдер қабылдауға қатысуына мүмкіндік жасау.

Дамып келе жатқан Баркинг пен Дагенхэм ауданы ұзақ уақыт бойы қаржы тапшылығын сезініп келді. Қарқынды құрылыс пен мемлекеттік қызметтердің қысқаруы қоғамдық кеңістіктердің жетіспеуіне әкеліп, жастар, әйелдер, босқындар сияқты түрлі тұрғындар топтары арасындағы әлеуметтік алшақтықты күшейтті.

Boathouse студиясы Баркингте он жылдан бері жұмыс істейді. Бұрынғы уыт цехының орнында бүгінде шығармашылық шеберханалар мен ортақ кеңістікті біріктіретін екі қабатты ғимарат жұмыс істейді. Жобаны жергілікті тұрғындар арасында беделді саналатын театр режиссері Кэрол Плэкроз басқарады.

Boathouse әлеуметтік кәсіпорын⁹ ретінде табыс тауып қана қоймай, қоғамға оң ықпал етеді. Тұрақты табыс көркемөнер шеберханаларын жалға беруден түседі. Сонымен қатар, бұл кеңістік жергілікті қауымдастықтың қажеттіліктеріне қызмет етеді. Жұмыс күндері ортақ залда ата-аналар мен мектепке дейінгі жастағы балаларға арналған іс-шаралар, түрлі үйірмелер мен дайындықтар өтеді. Ал демалыс күндері кеңістік коммерциялық іс-шаралар өткізуге жалға беріледі.

Сырттан қаржы тарту басталғанға дейін креативті кеңістіктің жұмыс жүйесі жолға қойылып, оған деген тұрақты сұраныс қалыптасқан болатын. Ұйымның өсу қарқыны баяулап, одан әрі даму үшін сырттан қаржы тарту қажеттілігі туындады. Ғимаратты жаңарту арқылы коммерциялық жалға беруден түсетін кірісті арттырып, қамтамасыз етуге болар еді. Осылайша, Boathouse қалыптасқан қауымдастық пен мәдени бағдарламаны сақтап қана қоймай, оларды одан әрі дамытуға мүмкіндік алар еді.

Инвестициялық шешім

B&DG Boathouse-ты жергілікті қауымдастықтың қатысуына негізделген және қаржылық пайда табуды көздемейтін тәсіл аясында қаржыландырды. Креативті студия бес жылға жылдық мөлшерлемесі 5% болатын 75 мың фунт стерлинг көлеміндегі алғашқы қайтарымды несиесін алды.

Бұл жұмыс 18 айға созылды. Осы уақыт ішінде B&DG Boathouse-қа жеңілдетілген қарыз берумен шектелмей, жобаның дамуына қажет басқа да қолдау көрсетті. Креативті студия гранттық қаржыландыру алды, акселерациялық бағдарламаға қатысты және серіктестермен байланысын нығайтты. Сондай-ақ жергілікті қауымдастық өкілдерінен инвестициялық комитет құрылып, оған қаржыландыру бойынша шешім қабылдау құқығы берілді.

B&DG шешімі неге оң болды?

Аталмыш жоба қорға қолжетімді несие беру жергілікті ұйымдар мен олардың бастамаларын қолдап, гранттық қаржыландыруды толықтыра алатынын көрсетті. Себебі әлеуметтік ықпалды арттыру үшін гранттық қаржыландырудың өзі ғана жеткіліксіз.

Boathouse сияқты кеңістіктер қала үшін өте маңызды. Мұндай жерлерде мәдени іс-шаралар, тұрғындардың кездесулері және инклюзивті бастамалар ұйымдастырылады. Халық тығыз қоныстанған аудандарда осындай кеңістіктер жетіспей жатады.

Жобаның қауымдастық үшін маңызы зор болғанымен, дәстүрлі қаржыландыру тұрғысынан оның осал тұсы бар еді. Кэрол Плэкроздың ғимаратты жалға алу туралы ресми келісімі болмаған. Кэрол тек ғимарат иесімен көп жылдан бері қалыптасқан сенімге сүйенген.



«Егер Кэролдың бизнесін тек құжаттарға сүйеніп бағаласаңыз, оны өте тәуекелге толы жоба деп санар едіңіз».

Алайда қор мен қоғамдық комитет жобаға тән әлеуметтік әсер мен оның осыған дейінгі жетістіктерін импакт-микстің¹⁰ маңызды бөлігі ретінде қарастырды. Boathouse екі негізгі көрсеткіш бойынша жоғары бағаланды: суретшілер мен мәдени кеңістіктерді қолдау, сондай-ақ қауымдастықтың бірлігін нығайту. Нәтижесінде B&DG студияға әділ шарттармен «төзімді» капитал ұсынды.

⁹ Әлеуметтік кәсіпорын (Community Interest Company, CIC) – Ұлыбританиядағы бейкоммерциялық ұйымдардың бір түрі.

¹⁰ Импакт-микс (impact mix) немесе импакт-инвестициядағы ықпал үйлесімі – инвестор бір жоба немесе портфель шеңберінде қаржылық қайтарым мен өлшенетін әлеуметтік не экологиялық ықпалды саналы түрде үйлестіретін құрылым.

Шешуші факторлар

Қаржыландыруға қол жеткізуге бірнеше фактор әсер етті:

- Кэрол Плэкроздың беделі. Boathouse басшысы бұған дейін де жергілікті тұрғындардың қатысуымен жүзеге асқан жобаларға гранттар алып, қауымдастықтың сеніміне ие болған;
- Акселерациялық бағдарлама Кэрол Плэкрозға қайтарымды қаржыландырудың артықшылықтары мен шектеулерін таразылап, оның Boathouse үшін қаншалықты қолайлы екенін бағалауға мүмкіндік берді;
- B&DG ұйым басшысын инвестиция тартуға дайындады. Акселерациялық бағдарламаның нәтижесінде Плэкроз табыстың өсуін болжайтын ғимаратты жаңғыртудың нақты жоспарын әзірледі;
- Плэкрозда ресми жалдау шартының болмауына байланысты туындаған тәуекелдерге қатысты жауапкершілік. B&DG мен Boathouse ұжымдары арасында бөлінді, ал оларды бағалау инвестициялық комитетке тапсырылды.

«Қаржы саласында кәсіби тәжірибесі жоқ адамдардың өзі тұратын жерінің болашағына қатысты маңызды ұзақ мерзімді инвестициялық шешімдер қабылдай алады».

Инвестицияның арқасында креативті кеңістік жаңартылды. Бұл ғимаратты жаңғыртудың бизнес-модельді нығайтып, қосымша табыс табуға мүмкіндік беретінін көрсетті. Уақыт өте келе Кэрол Плэкроздың да рөлі өзгерді: ол көркемдік жетекшіліктен кәсіпкерлік пен әлеуметтік көшбасшылыққа басымдық бере бастады. Boathouse-тың одан әрі кеңеюіне мүмкіндік туды. Атап айтқанда, көрші ғимаратты кафе қылып жабдықтау үшін екінші қарыз алу мүмкіндігі де қарастырылды.

Boathouse кейсі жергілікті қауымдастықтарға инвестиция құйған кезде тәуекелді басқаша бағалау қажет екенін көрсетеді. Сондай-ақ кейс сын-қатерлерді жан-жақты бағалау мен инвестициялық шешімдер қабылдауға жергілікті тұрғындарды қатыстырудың маңыздылығын айқындайды.



Негізгі сабақтар

Маңызды қорытындылар:

- Жергілікті жағдайды түсіну тәуекелдерді бағалауда маңызды рөл атқарады.
- Қайтарымды қаржыландыру қауымдастықтың бірлігін нығайтуға ықпал ете алады.
- Жергілікті тұрғындардың шешім қабылдауға қатысуы көп уақытты қажет етеді, бірақ нәтижеге деген сенімді күшейтіп, көшбасшылықтың дамуына әсер етеді.
- Әлеуметтік әсер, инвестициялық тартымдылық және қоғамның қолдауы қатар жүргенде, оның игілігін адамдар да, бизнес те көреді.

«Мен үшін пайыз төлеу – құрмет. Себебі бұл ақша мен сияқты басқа бір адамға көмектесетінін білемін».

Ресми түрде жалдау шартының жоқтығы қаржыландыруға кедергі болды. Алайда жергілікті тұрғындар креативті кеңістіктің маңыздылығы мен Кэролдың осыған дейінгі жетістіктерімен жақсы таныс еді. Сөйтіп, қауымдастықтың бұрыннан қалыптасқан сенімі тәуекелге деген көзқарасты өзгертті. Егер қайтарылған қаражаттың жергілікті деңгейде қайта пайдаланылатынын ескерсек, қаржыландыру жай ғана мәміле емес, қауымдастықтың дамуына қызмет ететін құралға айналады. Қауымдастықтың қатысуына негізделген басқару икемді мерзімдерді талап етеді, бірақ нәтижесінде жергілікті әлеуетті нығайтып, сенімді арттырып, көшбасшылықтың дамуына ықпал етеді.

«Біз жергілікті кәсіпорындар мен қауымдастықтың активтеріне инвестиция құямыз, ал одан түскен пайданы кейін гранттар ретінде қайта бөлеміз».

Осы жоба арқылы B&DG бағалау критерийлерін бейімдеуді үйренді. Енді қор ұйымның капиталды қайтару қабілетін ғана емес, оның өлшенетін әлеуметтік ықпалын да ескеретін болды. Сонымен қатар, due diligence үдерісіне қоғамдық комитеттер де тартылды.

Қорытындылар мен кеңестер

Кейс партисипативті инвестициялаудың¹¹, яғни жергілікті тұрғындар қатысатын инвестициялау тәсілінің, халық саны өсіп, жаңа тұрғын үйлер көптеп салынып жатқан аудандардағы қауымдастыққа қажет инфрақұрылымды дамытуға ықпал ететінін көрсетеді.

Инвесторларға арналған кеңестер:

- Мүдделі тараптарды шешім қабылдау үдерісіне тартыңыз. Бастапқыда олардың қатысуы шектеулі болуы мүмкін, бірақ инвестициялық шешімдер қабылдағанда олардың тәжірибесін ескеріп, инклюзивті тәсілді біртіндеп қалыптастыруға болады.
- Тәуекелді тек ресми көрсеткіштерге сүйеніп бағаламаңыз. Үміткердің беделі, атқарған жұмысы мен жобаның мәдени маңызы туралы толық түсінік қалыптастыру үшін жергілікті қауымдастықтың пікірін де ескеріңіз.
- Ұйымдардың тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін гранттар, акселерациялық бағдарламалар және әділ шарттардағы қайтарымды капитал сияқты құралдарды қатар пайдаланыңыз.
- Қарыздың қайтарылуын қауымдастық ішінде жаңа мүмкіндіктерге жол ашатын тетікке айналдырыңыз. Ол жергілікті тұрғындарға пайда әкеліп, келесі инвестицияларға негіз болуы керек.

¹¹ Партисипативті немесе қатысуға негізделген инвестициялау (participatory investing) – жобалардың әлеуметтік немесе экологиялық әсеріне мән беріп қана қоймай, шешім қабылдау процесіне жергілікті қауымдастықтарды да тартатын инвестициялау тәсілі.

Әлеуметтік кәсіпорындарға арналған кеңестер:

- Табыстың өсуін ұйымның миссиясымен байланыстырыңыз. Мәселен, Boathouse жағдайында ғимараттарды жаңғырту коммерциялық кірісті арттыруға мүмкіндік беріп, сонымен қатар кеңістіктің мәдени және қоғамдық маңызын сақтауға көмектесті.
- Қаржыландыруды жергілікті қауымдастықтың сенімін нығайтып, қызмет аясын кеңейту үшін пайдаланыңыз. Бұл ретте тек пайда табуға бағытталған қағидаларға бағынудың қажеті жоқ.

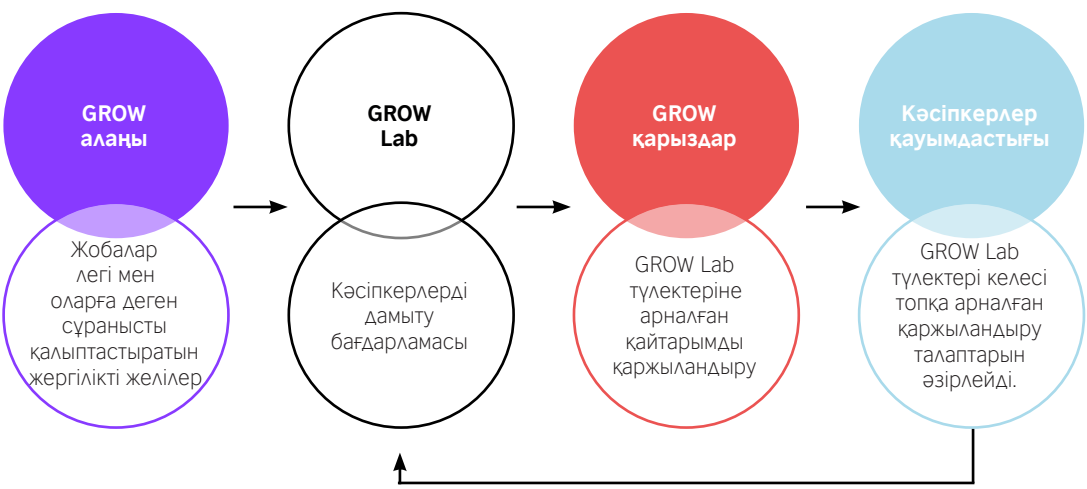
Талдауға арналған сұрақтар

1. Қауымдастықтың сенімі мен беделі толыққанды инвестициялық актив ретінде танылуы үшін бизнесті бағалау тәсілдерінде нені өзгерту қажет?
2. Қауымдастық ішіндегі капитал айналымына негізделген модель жергілікті деңгейден тыс жерде де тұрақты әрі ауқымды бола ала ма?
3. Қандай жағдайда жергілікті тұрғындардың инвестициялық шешімдер қабылдауға қатысуы тиімді, ал қай кезде ол күткен нәтижені бермеуі мүмкін?
4. Қаржыландырудың ең тиімді жолы ретінде қауымдастыққа негізделген немесе бірлескен инвестициялар қолайлы болатын жергілікті креативті бизнестерді білесіз бе?

Суреттер: кейіпкердің жеке архиві

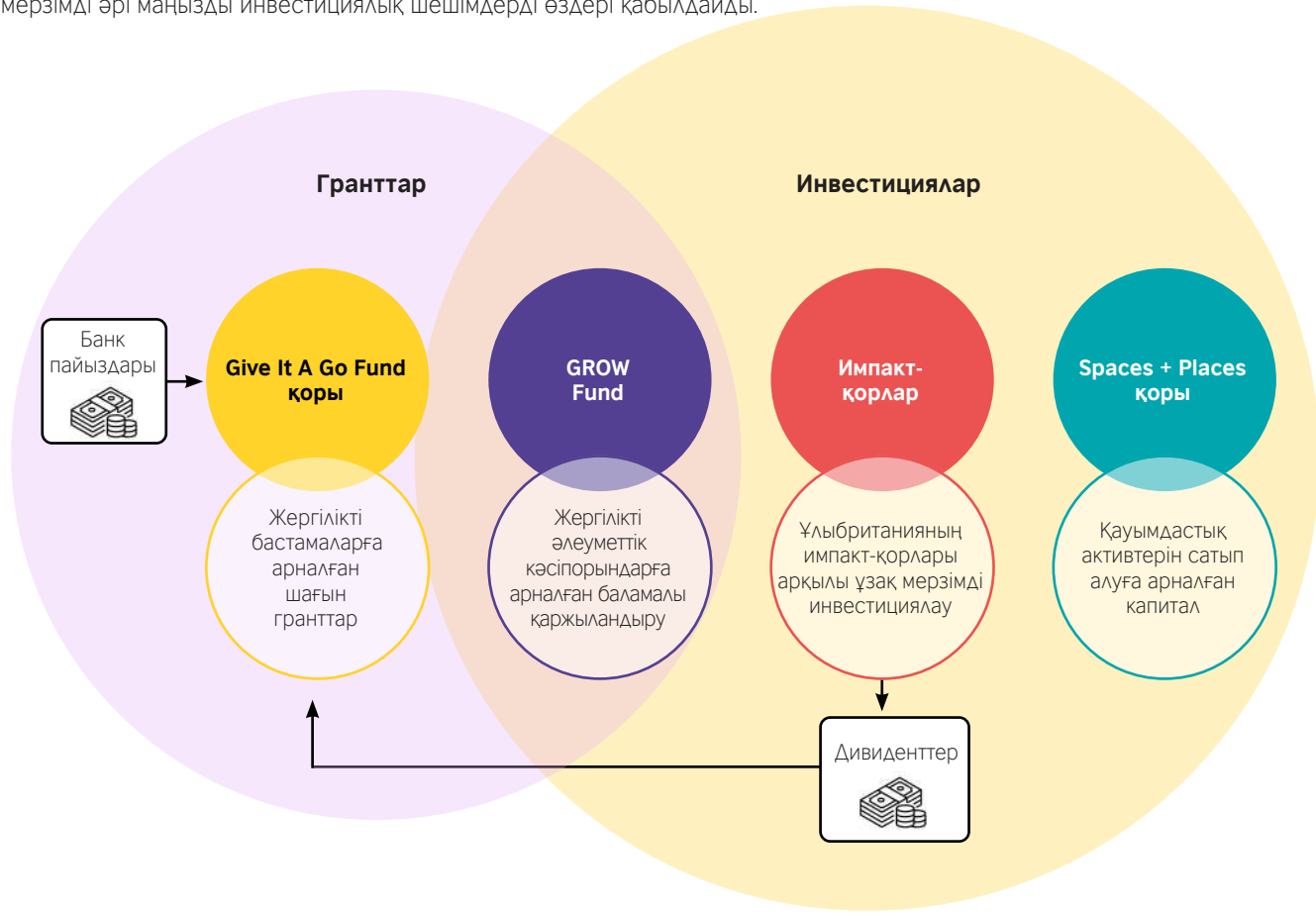
2-схема. Баркинг пен Дагенхэмнің GROW қорының құрылымы

Аудандағы белсенді кәсіпкерлердің басын қосып, өзара қолдау мен тәжірибе алмасу арқылы бизнестерін дамытуға жағдай жасайтын алаң.



3-схема. Баркинг пен Дагенхэм қорының қауымдастық толық басқаратын инвестициялық портфелі

Мұнда жергілікті тұрғындар өз ауданының болашағына қатысты ұзақ мерзімді әрі маңызды инвестициялық шешімдерді өздері қабылдайды.



Қорытынды орнына

Қорытынды бөлімде біз осы нұсқаулықтың авторлары Настя Гончарова мен Джилл Уайлдманның әңгімесін ұсынамыз.

Бір адамның атынан баяндаудың орнына таңдалған бұл формат зерттеу барысын дәлірек көрсетіп, жинақта көрініс тапқан қазақстандық және британдық көзқарастардың айырмашылығын сақтауға мүмкіндік береді.

Бұл зерттеуді бастағанда қандай ойда болдыңыздар? Қандай нәтиже күттіңіздер?

(Настя) Мен креативті кәсіпкерлер қаржы нарығындағы «көрінбейтін аймақта» қалып қояды деген болжамнан бастадым. Өйткені мұндай бизнес қалыптасқан шеңберге сыймайды, сондықтан инвесторлардың назарынан тыс қалады. Біздің кейстер де осыны растады: қатысушылар өз жолын іздеуге және кейде әділетсіз болса да, бұрыннан келе жатқан шарттарға бейімделуге мәжбүр.

(Джилл) Қаржыландыруға келгенде кәсіпкерлердің қаншалықты тапқыр екені таңғалдырды. Мен импакт-инвестициялар креативті сектор үшін ең қолайлы

қаржыландыру құралдарының бірі және Ұлыбританияда мұндай сәтті мысалдар жеткілікті деп ойлаған едім. Алайда ізденіс барысында мұның мен күткеннен әлдеқайда қиын екеніне көзім жетті.

(Настя) Капитал жеткілікті, оның ішінде Қазақстанда да. Алайда инвесторлар креативті индустриялардың ерекшеліктерін жете түсіне бермейді. Соның салдарынан таптаурындар, күмән мен орынсыз күтулер қалыптасады. Қазақстан мен Орталық Азияда креативті экономика туралы көп айтылғанымен, бұл салаға арналған нақты бағдарламалар мен құралдар әлі күнге дейін жоқ.

(Джилл) Екі елдегі жағдай ұқсас: сөз көп, нақты іс аз. Теория жүзінде импакт-инвесторлар мен креативті кәсіпкерлердің мақсаттары үйлесетіндей көрінеді. Ал іс жүзінде креативті бизнестің қоғамға ықпалы мен әсері инвесторлар тарапынан толық бағаланбайды. Кәсіпкерлер туралы айтатын болсақ, оларға әлеуметтік ықпалды сипаттап, өлшеп, дәлелдеуге келгенде әлі де көп нәрсені үйренуі керек. Мен мұндай мәселені импакт-инвестициялар саласынан көремін деп ойламаған едім. Бұл мен үшін үлкен жаңалық болды.

Импакт-инвестициялар Қазақстанда қаншалықты дамыған?

(Настя) Меніңше, бұл сала әлі толық дамымаған. Әлеуметтік кәсіпкерлік саласында жекелеген қолдау бағдарламалары бар, бірақ оны толыққанды экожүйе деп айту қиын. Ал креативті индустрияларда ондайдың өзі жоқ.

(Джилл) Ұлыбританияда бұл бағыт жақсырақ дамыған, бірақ ол негізінен бейкоммерциялық секторда шоғырланып, қауымдастық деңгейінде адамдарды біріктіруге бағытталған азаматтық бастамаларды қолдайды. Ал креативті бизнеске келсек, бұл бағыт әлі де бастапқы кезеңде.

Сіздердің елдеріңізде креативті кәсіпкерлер инвестиция тартудың түрлі жолдарымен, соның ішінде импакт-инвестициялармен қаншалықты таныс?

(Настя) Қазақстанда бұл сала әлі де кенже қалып отыр. Кәсіпкерлер, әдетте, банк, жеке несие берушілер мен инвесторлар сияқты өздеріне таныс қаржыландыру көздерін таңдайды. Инвестициялық қорлар туралы білсе де, олардың талаптарына сәйкес келу қиын екенін түсінеді. Әлеуметтік ықпал мен әсерге бағытталған инвестициялар туралы қолжетімді ақпарат аз.

(Джилл) Ұлыбританиядағы жағдай Қазақстанға ұқсас. Қолдау бағдарламаларына қатысқан кәсіпкерлер үлестік инвестициялар туралы біледі, бірақ мұндай модельдің өздеріне сай келмейтінін немесе құндылықтарына қайшы келетін түбегейлі өзгерістерді талап ететінін түсінеді. Әлеуметтік ықпал мен әсерге бағытталған инвестициялар әзірге креативті кәсіпкер үшін үйреншікті құралдардың біріне айнала қойған жоқ. Бірақ мұны өзгертуге мүмкіндік бар.

Кейстермен жұмыс барысында сізді не таңғалдырды?

(Настя) Креативті бизнестің ерекшеліктерін ескеретін қаржыландыру көзін табу қаншалықты қиын екені. Қатысушылардың көбі бизнесті біртіндеп, табиғи жолмен дамытуды таңдайды. Бұған қолайлы қорлардың тапшылығы ғана емес, жеке инвесторлар мен институттарға деген сенімсіздік те әсер етеді. «Біреуге қарыздар болғысы келмеудің» астарында психологиялық себептерден бөлек әлдеқайда күрделі жүйелік мәселелер жатыр.

Кәсіпкер мен инвестордың көзқарастары мен құндылықтарының үйлесуі сирек құбылыс емес. Бірақ мұндай үйлесімнің қалай нақты серіктестікке немесе бизнес-процесске ұласатынын түсіну біз үшін қиын болды.

(Джилл) Мені таңғалдырған бір нәрсе - инвестициялық қорлардың бар екенін білуден гөрі, нақты адамдармен таныстық әлдеқайда маңызды болып шыққаны. Boomsatsuma үшін бұл айрықша рөл атқарды және олар қордың басшыларымен тығыз байланыс орната алды.

Екінші таңғалдырған нәрсе – тапқырлық. Figurative пен RSC «нәтиже үшін төлеу» қағидасына негізделген жап-жаңа тәсілді ұсынды. Онсыз театр қаржыландыруға қол жеткізе алмас еді. Ал Баркинг пен Дагенхем қоры шешім қабылдау құқығын жергілікті қауымдастыққа берді және бұл оның табысты болуының басты себептерінің біріне айналды. Кеңестің жобаға бастапқы қаржы бөліп, тұрғындарды қор жұмысына тартуы және сол арқылы аудан ішіндегі әлеуметтік кәсіпорындар арасында капитал айналымын жолға қоюы ерекше әсер қалдырды.

Инновациялар көбейіп келеді, демек өзгерістерден қашып құтылу мүмкін емес.

Тағы бір назар аударатын жайт – беделдің маңызы. Зияткерлік меншікке инвестиция салу туралы сөз болғанда, инвесторлар компанияның тәуекелдерін азайтуға көмектесетін беделдік капиталды да ескеруі керек.

(Настя) Беделді толыққанды актив ретінде қарастыруға болатынын атап өткен жөн. Бұл әсіресе креативті компаниялар үшін маңызды. Мен сөйлескен кәсіпкерлердің барлығы өз беделін, компаниясының беделін және серіктестерінің беделін негізгі ресурстардың бірі ретінде атады. Олар бұған үлкен жауапкершілікпен қарайды.

Осы кейстердің қай тұстары сізді көбірек алаңдатады?

(Настя) Бірінші кезекте креативті индустрияларға арналған импакт-инвестициялар мен басқа да мамандандырылған қаржыландыру құралдарының қазіргі жағдайы алаңдатады. Ұзақ мерзімді капиталға деген сұраныс

өте жоғары. Кәсіпкерлер диалогқа да, өз бизнес-модельдерінің ерекшеліктерін түсіндіруге де дайын. Бірақ әзірге бұл бастама біржақты болып көрінеді.

(Джилл) Мені екі тараптың бір-бірін әлі де толық түсіне алмайтыны алаңдатады. Импакт-инвесторлар креативті компаниялардың әлеуетін толық бағалай бермейді. Соның салдарынан олар маңызды мүмкіндікті жіберіп алып отыр. Бұл бағытта әлі де көп жұмыс істеу керек.

Импакт-инвестиция тартуды ойлап жүрген креативті кәсіпкерлерге қандай кеңес берер едіңіз?

(Настя) Кәсіпкерлер алдымен өздері қандай құндылық қалыптастырып отырғанын айқындап алғаны жөн. Оның тек табыспен өлшенбейтінін де ұмытпаған дұрыс. Одан кейін ұзақ мерзімді нәтижелер туралы ойланған маңызды. Сіздің қызметіңіз ұзақ мерзімде қандай нәтиже береді және кіммен серіктес болу арқылы бұл әсерді күшейтуге болады? Өз ісіңізді жақсы түсініп, оның әсерін түсіндіре алсаңыз, инвестормен де, демеушімен де тіл табысу оңайырақ болады. Тіпті сізге қаржы емес, кеңес қажет болса да. Өйткені бәрі немен айналысып жүргеніңізді және оны не үшін істеп отырғаныңызды түсінуден басталады.

(Джилл) Өз тарапымынан екі практикалық кеңес айтар едім. Біріншісі – әлеуметтік ықпал мен әсерді ертерек өлшеп, оны бағалау тәсілдерін үнемі жетілдіріп отыру. Екіншісі – кеңседен шығып, инвесторлармен бетпе-бет кездесуге уақыт табу. Инвестиция іздеп жүргендерге берер ең әмбебап кеңесім — басқа тараптың не ойлайтынын және қандай бағытқа қарайтынын түсінуге тырысу. Кейстеріміз көрсеткендей, осындай жеке таныстық көбіне тиімді шарттармен қаржы тартуға жол ашады.

Әлеуметтік ықпал мен әсерге бағытталған креативті бизнеске инвестиция құюды ойлап жүрген импакт-инвесторларға қандай кеңес берер едіңіз?

(Настя) Импакт-инвесторлар креативті индустриялардағы әлеуметтік ықпал мен әсердің мәнін тереңірек зерттеуге көбірек көңіл бөлгені жөн. Бұған олардың ресурсы да, тәжірибесі де жетеді.

Импакт-жобаларды тұрақты түрде қолдап келе жатқан жеке корпорациялардың тәжірибесінен көп нәрсе үйренуге болады. Қажетті тәжірибе де, әдістемелер де бар. Енді оларды инвесторлар мен кәсіпкерлердің өзара түсіністігін арттыруға пайдалануға болады. Өйткені секторға дәл қазір жетіспей тұрғаны – әлеуметтік ықпал мен әсер туралы ортақ түсінік.

(Джилл) Толықтай келісемін. Сондай-ақ импакт-инвесторлар әлеуметтік ықпал мен әсерді бағалауда тек қалыптасқан өлшемдермен шектелмеуі керек. Беделді, сенімді, әлеуметтік байланыстарды және бүгінгі метрикалар толық қамти бермейтін басқа да әсерлерді де ескерген жөн.

Институттар мен осы саладағы шешімдерге ықпал ететін тұлғаларға қандай кеңес берер едіңіз?

(Настя) Қазақстанда креативті индустрияларды кешенді қаржылық қолдау туралы көп айтылып жүр. Бірақ, шынын айту керек, қазіргі жүйе қаржының қайта оралуынан гөрі, оны таратуға негізделген.

Мен Boathouse тәжірибесіндегідей жеңілдетілген шарттармен берілетін және кейін қайта пайдаланылатын қайтарымды капитал моделіне көшуді ұсынар едім. Мұндай тәсіл екі тарап үшін де ашықтық пен жауапкершілікті күшейтеді, ал кәсіпкерлерді бизнесінің тұрақтылығын арттырып, оның әлеуметтік ықпалын күшейтуге ынталандырады. Бұған қоса, қаражатты қайта пайдалану қолдауға

мұқтаж креативті компаниялардың көбірек қамтылуына мүмкіндік береді.

(Джилл) Жаңа қорлардың пайда болуына жағдай жасау үшін бірнеше бағытта жұмыс істеуге болады. Мысалы, өзге инвесторларды қаржы салуға ынталандырып, басқарудың жаңа тәсілдерін сынап көруге қолдау көрсету. Сондай-ақ импакт-қорларға креативті индустриялардың ерекшелігін жақсырақ түсінуге көмектесу маңызды. Бұған қоса, компаниялардың өзін де инвесторлармен жұмыс істеуге дайындау қажет. Өйткені кәсіпкер мен инвестор бір-бірін түсінген жерде, қаржы тарту мүмкіндігі де жоғары болады.

(Настя) Импакт-қорлар, импакт-хабтар және әлеуметтік ықпал мен әсерді бағалау бойынша кеңес беретін мамандарсыз мұны жүзеге асыру мүмкін емес. Оларға мемлекет тарапынан да, инвестициялық қауымдастық тарапынан да тұрақты қолдау қажет.

Келесі қадам қандай?

(Настя) Шешімдер бар, әрі олар Қазақстанда да, Ұлыбританияда да дамып келеді. Өзгерістерге кедергі келтіріп отырған жалғыз нәрсе – ортақ мәмілеге келудің қиындығы. Бұл кейстер кәсіпкерлерді, инвесторларды және шешім қабылдаушыларды жай ғана диалогқа емес, сектордағы мәдени және әлеуметтік ықпал мен әсердің шынайы құндылығы мен ауқымы туралы ашық әңгімеге жетелейді деп үміттенемін.

(Джилл) Инновациялар көбейіп келеді, демек, алға жылжуға мүмкіндік бар. Келесі қадам – кәсіпкерлер мен инвесторлар арасында тікелей байланыс орнату. Бұл өтінімдер мен ресми талаптар арқылы емес, нақты деректерге сүйенген ашық әңгіме арқылы жүзеге асады. Біздің мысалдар көрсеткендей, шешуші рөлді дәл осы атқарады.

