



В поисках инвестора:

8 историй о деньгах, ценностях и цене роста

Кейсы из Казахстана и Великобритании

О проекте

Пособие «В поисках инвестора» подготовлено в 2026 году в рамках программы Connections Through Culture при поддержке Британского Совета. В его основе – реальные кейсы из Казахстана и Великобритании, документирующие практики привлечения инвестиций в креативном секторе: существующие модели, возможности и системные барьеры. Пособие стало прикладным продолжением ранее проведенного исследования о потенциале импакт-инвестиций в креативных индустриях Казахстана.

Авторы выражают признательность всем героям этого пособия – предпринимателям, продюсерам, руководителям фондов и организаций, – которые согласились рассказать о своем опыте. Без их готовности к честному разговору эта работа была бы невозможна.

Составители

Настя Гончарова – куратор проекта, независимый исследователь в области креативных индустрий, тренер и ментор программ по развитию креативного предпринимательства.

Джилл Уайлдман, PhD, – стратегический дизайнер, директор Stby и Plot Studio, ранее возглавляла инкубатор Upstarter. Более двадцати лет поддерживает творческие стартапы, ориентированные на социальное воздействие.

Редактор
Майя Акишева

Дизайнер
Каламкас Алибек

Обложка:
© Mads Perch / Getty Images.
Используется по лицензии Британского Совета.
Портрет Еркебулана Куришбаева:
© Данил Ярощук.

Оглавление

Вступление	4
Бизнес-кейсы из Казахстана	6
Tolgyn Film Fund: как частный капитал формирует новую экосистему в индустрии кино	6
Qara Studios: культурный импакт и издержки роста	12
Rhinotales: международный геймдев из Казахстана в поисках крупного капитала	26
Adili: как казахстанский lifestyle-бренд искал капитал и учился оценивать нематериальные активы	36
Иван Борисочкин: архитектор, строящий для себя	46
Бизнес-кейсы из Великобритании	54
Два пути к капиталу: уроки венчурной студии из Бристоля	54
«Условная филантропия»: как Королевская Шекспировская компания привлекла доноров, которые не инвестируют в искусство	62
Креативная студия Boathouse: как местное сообщество влияет на инвестиционные решения	68
Вместо заключения	76

Вступление

Что общего между казахстанским разработчиком видеоигр, Королевской Шекспировской компанией и инвестиционным советом, состоящим из жителей Восточного Лондона?

На первый взгляд – ничего. Однако все примеры, собранные в этом пособии, объединяет один вопрос: при каких условиях возможно партнерство между креативным бизнесом и владельцами капитала?

Сборник охватывает два рынка с принципиально разной инвестиционной инфраструктурой – Казахстан и Великобританию – и несколько секторов: кино, музыку, архитектуру, геймдев, театр, городские культурные пространства. Среди героев – молодые основатели и серийные предприниматели, руководители организаций с вековыми традициями и институциональные игроки.

Разрыв между креативным бизнесом и капиталом остается предметом многолетних дискуссий. Но разговор, как правило, ведется на декларативном уровне. В нем не хватает живых данных: условий сделок, реального опыта, ошибок, за которыми стоят конкретные люди. Это пособие частично восполняет такой дефицит.

Несмотря на очевидные различия между кейсами, в материале обнаруживаются устойчивые закономерности. Вызовы, с которыми сталкивается творческий бизнес в поиске финансирования, не определяются географией, стартовыми условиями или предпринимательскими компетенциями. Стандартные критерии оценки – залоговая база, измеримые показатели роста, короткий горизонт возврата – проектировались для других бизнес-моделей. Примененные к креативным секторам, они исключают их главные активы – репутацию, культурное влияние, социальный импакт – все то, что не отражается в балансе. Отказ банка или несостоявшаяся сделка с инвестором оказываются не частным случаем, а симптомами системных проблем, которые необходимо решать.

Оказаться в «слепом пятне» – слишком крупными для малых инвесторов и слишком нишевыми для крупных, слишком гибридными или слишком рискованными на бумаге – не исключение, а норма для креативного бизнеса. Решение требует изменений со стороны всех участников: предпринимателям необходим общий язык для диалога с инвесторами; инвесторам – инструменты оценки нематериальных активов; институциональным игрокам – понимание того, почему программы

поддержки не достигают тех, кому предназначены.

Мы выбрали формат кейсов, потому что реальный опыт предпринимателей красноречивее статистики. Читая истории, вы познакомитесь с инновационными моделями финансирования – «оплатой за результат» и партисипативным инвестированием, – а также рассмотрите природу «дорогих денег», дилемму контрольного пакета, несовпадение горизонтов планирования и механизмы ценностного совпадения между предпринимателем и инвестором.

К каждому кейсу прилагаются вопросы для анализа – они не предполагают единственно верного ответа, но приглашают к разговору, в котором важно услышать разные голоса. Это пособие – приглашение к диалогу между предпринимателями, инвесторами и институтами. Без него прогресс будет медленным.

Настя Гончарова, Джилл Уайлдман
Алматы – Бристоль
2026

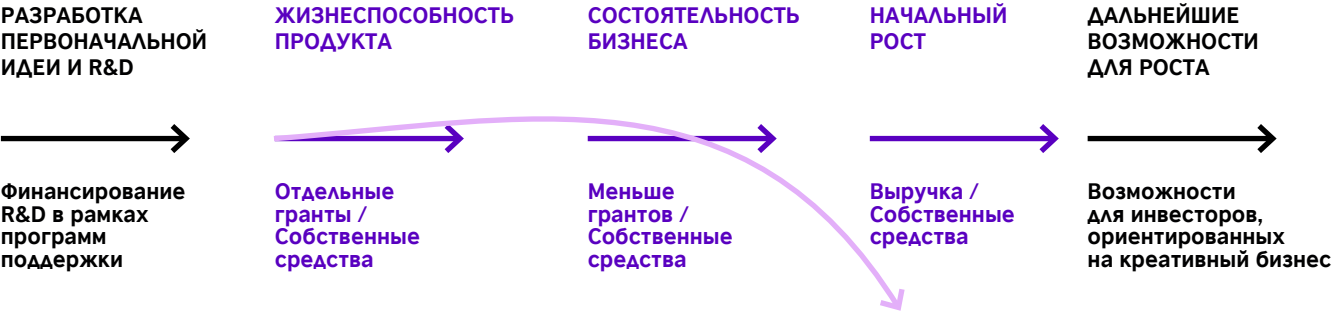


Схема 1. «Модель финансового оптимизма и его ограничений»

Tolqyn Film Fund: как частный капитал формирует новую экосистему в индустрии кино



*Кейс подготовлен на основе интервью с Эрнаром Курмашевым.
Все приведенные цитаты принадлежат ему.*

Эрнар Курмашев, кинопродюсер и управляющий партнер Tolqyn Film Fund, уверен в том, что казахстанское кино может быть коммерчески успешным. Вместе с коллегами он проверяет следующую гипотезу: привлечение капитала и управление инвестициями через специализированный фонд не только укрепит позиции киноиндустрии в регионе, но и станет привлекательной моделью для крупных инвесторов.

После успешного запуска первых проектов выбранная фондом стратегия внушает оптимизм. Однако перед Эрнаром и его партнерами встают новые вызовы: как повысить количество сильных проектов в пайплайне, минимизировать риски, связанные с недостаточными кассовыми сборами, и масштабировать модель на другие рынки.

Ключевые темы: специализированный инвестиционный фонд; кинопроект как актив; портфельный подход и соучаствующее управление; экосистема коммерческого кинопроизводства; институциональный капитал.



О фонде

Tolqyn Film Fund зарегистрирован в 2025 году на площадке Международного финансового центра «Астана» (МФЦА) и является первым в Центральной Азии и странах СНГ специализированным инвестиционным фондом, который вкладывает капитал в производство, прокат и дистрибуцию полнометражных художественных фильмов с высоким кассовым потенциалом. Фонд также инвестирует в копродукцию казахстанских и международных продюсеров.

Фонд находится под управлением Dasco Capital Ltd. и уже привлек 2 млрд тенге от частных и институциональных инвесторов. Структура фонда предполагает размещение биржевых нот (ETN) Tolqyn SPC Ltd. на бирже AIX. Это позволяет институциональным инвесторам получить доступ к киноиндустрии через знакомый финансовый инструмент. Якорным инвестором выступил Nalyk Finance, а дистрибьютором – Ascar Cinema (Meloman Entertainment).

За первый год работы фонд рассмотрел 120 заявок из 12 стран, включая Россию, США и Францию, и инвестировал в 5 проектов. Первый релиз — «Дәстүр: Теріс бата» (2025) — стал одним из лидеров казахстанского проката и в первый день обошел фильм «Аватар» по кассовым сборам.

Рыночный контекст и ключевые вызовы

За годы независимости в Казахстане сформировалось продюсерское кино — в кинобизнес приходит частный капитал, в то время как роль государства в этой сфере ослабевает.

При этом эксперты оценивают рынок как развивающийся. Несмотря на большое количество молодых амбициозных команд на рынке, многие проекты не добиваются коммерческого успеха — причина в недостаточном профессионализме, хронической нехватке финансирования, перерасходе средств на производство или отсутствии маркетингового бюджета.

Формируя новую для Казахстана модель привлечения крупного капитала в киноиндустрию, фонд столкнулся с рядом структурных вызовов.

Первым вызовом стал низкий уровень доверия со стороны частных и институциональных инвесторов. Казахский кинобизнес не воспринимался финансовым рынком как устойчивый класс активов. Отсутствовали прозрачные трек-рекорды, статистика доходности и примеры управляемых, масштабируемых моделей «под ключ».

Второй вызов был связан с высокой операционной неопределенностью в самом кинопроизводстве. Перерасход бюджета, срывы сроков, слабый маркетинг и зависимость от человеческого фактора исторически приводили к провалу даже качественные проекты.

Третий вызов касался качества входящих проектов. Поступало большое количество заявок от дебютантов и команд без опыта коммерческого продюсирования. Эти факторы повышали производственные и репутационные риски всех, кто вкладывал средства в проект.

Четвертый вызов носил стратегический характер. Фонду предстояло доказать, что коммерческая логика работает на локальном рынке и что кино может приносить инвесторам предсказуемый доход.

Тактика и управленческие решения

Tolqyn Film Fund выстроил многоуровневую инвестиционную модель, объединяющую практики венчурного капитала и продюсерского кино. Такой подход позволяет существенно снизить барьеры для частного капитала.

Отбирая проекты в свой пайплайн, фонд применяет жесткую систему фильтрации. Из 120 заявок, рассмотренных за год, инвестиции получили только 5 проектов. Ключевыми критериями стали коммерческий потенциал сценария и фокус на массовый кинотеатральный прокат. Фонд не инвестирует в документальное, авторское кино и фильмы, ориентированные на фестивали, а не на широкую аудиторию. Трехступенчатая система отбора позволяет выявлять сильные проекты и минимизировать операционные риски:

Этап 1. Аналитический отдел, продюсер и креативный директор (Куаныш Бейсек) проводят первичный скрининг сценариев.

«Мы инвестируем на уровне готового сценария. Для нас очень важен проработанный, классный, коммерчески интересный сценарий. Читаем его вплоть до запятой».

Этап 2. Консультативный совет определяет объем и характер инвестиций. В его состав входят четыре эксперта из киноиндустрии и два из венчурного сектора. Совет возглавляет Адиль Нургожин (Big Sky Capital).

Этап 3. Инвестиционный комитет (Эрнар Курмашев, Дармен Садвакасов, Айдар Арифханов) принимает финальное решение.

Отдельным элементом отбора заявок является бюджетная экспертиза. Перед утверждением инвестиций проекты проходят бюджетный комитет, который детально анализирует сметы и требует корректировок при выявлении перерасходов.

Фонд также выступает активным сопродюсером, обеспечивая выбранным проектам комплексную поддержку — от стратегического консультирования и кураторского сопровождения до привлечения спонсоров, оформления разрешительной документации и реализации маркетинговых кампаний.

Команда фонда целенаправленно вкладывает значительные средства в маркетинг. Так, на продвижение фильма «Дәстүр» было выделено 50 млн тенге. Практика показала прямую зависимость между инвестициями в маркетинг и кассовыми сборами.

Также перспективными для фонда являются проекты с потенциалом масштабирования – создание сиквелов и франшиз на основе high concept идей.

С точки зрения риск-менеджмента ключевым решением стала диверсификация. Фонд инвестирует в портфель проектов, а не в отдельные фильмы, исходя из логики, что два-три успешных релиза способны перекрыть убытки от неудачных. Такая модель снижает давление на продюсеров и уменьшает вероятность конфликтов с инвесторами. В течение трех лет фонд планирует вложить капитал в 19 кинопроектов.

«Это мировая модель, когда продюсер привлекает инвестиции в пул проектов для диверсификации рисков. Мы понимаем, что если один фильм провалился в прокате, то следующий отобьет все убытки. Поэтому мы не будем спрашивать продюсерскую команду за провал, как это могут сделать инвесторы, которые вкладывают в один фильм, не диверсифицируя риски. Инвестировать в один фильм – все равно, что сыграть в казино. Такой продюсер сильно рискует. Потом очень много разрушенных отношений, судов, разбирательств, недовольных инвесторов, несостоявшихся продюсеров».

Результаты и текущий статус

Первый фильм фонда «Дәстүр: Теріс бата» вышел в прокат и показал положительную финансовую динамику, став одним из лидеров казахстанского рынка. Это подтвердило жизнеспособность модели фонда и усилило его позиции в переговорах с потенциальными инвесторами.

В данный момент в пайплайне фонда четыре фильма: этно-хоррор «Дәстүр: Теріс бата» режиссера Алишера Утева, семейная комедия «Байқа! Алаяқ!» Дархана Саркенова (релиз в марте 2026), приключенческий боевик Куаныша Бейсека «Жеті қарақшы» (релиз в апреле 2026) и боевик «Шымыр» с Еркебуланом Дайыровым в главной роли (релиз в мае 2026). Отбор новых проектов продолжается.

Эрнар Курмашев убежден, что Tolqyn Film Fund станет ключевым элементом формирующейся экосистемы коммерческого кинопроизводства и центром притяжения для профессиональных продюсерских команд. По аналогии с IT-индустрией, где вокруг венчурных фондов сформировались акселераторы, инкубаторы и студии, у инвесторов в Казахстане скоро может появиться доступ к талантам и их проектам, готовым к инвестициям.

«Мы доказываем инвесторам гипотезу, что кино может быть прибыльным, интересным бизнесом. Если она будет доказана, то институциональные инвесторы начнут гораздо больше вкладывать в кино».

Уроки и аналитические выводы

Пример Tolqyn Film Fund показывает инвесторам, что с креативными индустриями можно работать через понятный инвестиционный инструмент при условии строгого отбора, портфельного подхода и активного соучаствующего управления. Ключевым фактором является не только востребованность контента, но и управленческая модель вокруг него.

Для кинопроизводителей кейс указывает на сдвиг баланса сил. Если раньше в центре внимания было креативное видение, то с появлением финансовых обязательств команда должна быть готова работать в условиях финансовой дисциплины, прозрачности и совместного контроля. Наличие качественного сценария без опытной продюсерской команды больше не рассматривается как достаточное основание для будущего кассового успеха и возврата инвестиций.

Для рынка в целом кейс Tolqyn Film Fund иллюстрирует переход от единичных сделок к системной инфраструктуре. При успешной реализации нескольких инвестиционных циклов фонд может стать катализатором появления акселераторов, инкубаторов и новых инвестиционных игроков, аналогично тому, как венчурные фонды сформировали экосистему в IT-секторе.



Вопросы для анализа

1. На какие компромиссы вынуждены идти обе стороны, чтобы совместить биржевые обязательства фонда с творческой независимостью продюсеров?
2. Что теряет киноиндустрия, если инвестиционные фонды финансируют только коммерческий контент, и кто должен поддерживать остальное?
3. При каких условиях портфельная логика работает на небольшом рынке с ограниченной дистрибуцией?
4. Какие институциональные условия необходимы, чтобы фонд стал катализатором экосистемы, а не остался единственным игроком на рынке?

Фото: предоставлены фондом, forbes.kz

Qara Studios: культурный импакт и издержки роста



*Кейс подготовлен на основе интервью с Еркебуланом Куришбаевым.
Все приведенные цитаты принадлежат ему.*

Сегодня Qara Studios ассоциируется с жанровым кино и проектами OYU Live, OYU Fest и Qara Forum. За семь лет компания превратилась в крупного игрока на казахстанской культурной сцене, а ее ключевые проекты сформировали новую эстетику локального творческого ландшафта.

Однако масштабирование и институциональное влияние студии во многом стали результатом инвестиционного этапа, который одновременно ускорил рост и выявил управленческие риски.

История Qara Studios – это урок о том, как креативный бизнес превращается из «творческой семьи» в структурированную компанию, и к каким последствиям может привести несбалансированная архитектура партнерства.

Ключевые темы: ценностно-ориентированное инвестирование; дилемма 50/50; поиск баланса между доходностью и культурной миссией; традиционная финансовая логика для креативных бизнес-моделей.

О Qara Studios

Qara Production – ивент-агентство и студия по производству музыкальных клипов – была основана клипмейкером Айсултаном Сеитовым и продюсером Еркебуланом Куришбаевым.

Основатели строили бизнес, делая ставку на творческое самовыражение. За несколько лет студия расширила портфель проектов и выросла в кросс-дисциплинарную компанию Qara Studios.

«Базовое правило экономики – иметь несколько точек опоры. И я всегда пытался их найти: не идти по одному пути, а иметь несколько разных вариантов в креативном секторе, которые могли бы приносить доход».

Ключевые проекты студии – OYU Live, студийное портфолио музыкантов из Казахстана и Центральной Азии (8 сезонов на YouTube); OYU Fest – фестиваль казахстанской музыки, ежегодно проходящий в Алматы и Астане;

Qara Forum – площадка для обмена профессиональным опытом между казахстанскими и зарубежными креаторами. Изначально студия ассоциировалась с Айсултаном Сеитовым, который сотрудничал с такими музыкантами, как Moldanazar, Скриптонит, Jah Khalib, а также мировыми звездами, включая Offset и 21 Savage. Именно авторский визуальный стиль Сеитова и успех студийных проектов обеспечили компании значительный репутационный капитал и привлекли внимание потенциальных партнеров и инвесторов. Однако юридически единственным участником ТОО был Еркебулан Куришбаев, который совмещал функции CEO и генерального продюсера. Сеитов при этом закрепил за собой роль креативного продюсера – без формализации доли в компании. Это решение впоследствии сыграло значимую роль при заключении инвестиционной сделки.

Появление инвестора и структура сделки

Студия развивалась органично и не испытывала острой потребности в дополнительном финансировании, но Куришбаев понимал, что инвестиции могут ускорить масштабирование за пределы Казахстана.

После выхода интервью Айсултана Сеитова у Юрия Дудя на студию обрушился поток предложений. Однако основатели сознательно отсекали классические инвестиционные модели с ориентацией на кратные мультипликаторы и отдавали предпочтение смарт-инвесторам, разделяющим их культурную миссию.

«Я никогда не рассматривал партнеров, которые инвестируют, чтобы заработать деньги. Мне нужны были партнеры, которые хотят вложиться в искусство, культуру, наследие. Для меня это было важно».

В итоге инвестором студии стал один из акционеров казахстанского инвестиционного холдинга EA Group. Сделка стала возможной благодаря совпадению ценностей основателей и инвестора. Последний открыто заявлял о намерении поддерживать творчество Айсултана и развивать казахстанские культурные проекты.

Первый раунд сделки был оформлен как продажа доли Qara Studios, 100% владельцем которой являлся Еркебулан Куришбаев. Фонд прямых инвестиций EA Group приобрел 50%, а Qara Studios получила 1 млн долларов США на развитие нового направления – авторских кинопроектов.

«Я всегда хотел найти именно единомышленника – человека, с которым мы могли бы доверять друг другу».

Второй раунд был структурирован как беспроцентный заем на операционную деятельность у того же инвестора, который компания частично выплатила в течение трех лет.

Инвестиции в кино

В результате инвестиционной сделки Qara Studios выпустила три полнометражных фильма: дебют Айсултана Сеитова «Каш», а также «Зере» Даурена Камшыбаева и «Взаперти» Олжаса Баялбаева. Продюсером всех картин выступил Куришбаев.

По плану инвестиции должны были окупиться и стать основой дальнейшего роста, однако проекты не вернули вложенных средств. CEO Еркебулан Куришбаев столкнулся с новым вызовом: необходимо было оперативно внедрить стратегию возврата капитала и расширить горизонт планирования.

При этом культурный эффект от фильмов оказался существенным. Проекты стали ориентиром для молодых кинематографистов, получили признание на международных фестивалях и усилили жанровое разнообразие на локальном рынке. Куришбаев вошел в экспертное сообщество и присоединился к институциональным процессам киноиндустрии.

OYU Fest как стратегическое решение

На фоне необходимости стабилизировать бизнес возникла идея создания OYU Fest. Музыкальный фестиваль стал логическим продолжением OYU Live – некоммерческого культурного проекта, который формирует актуальное live-портфолио казахстанских музыкантов на YouTube. Четвертый сезон проекта был эксклюзивно представлен на стриминговой платформе Spotify.

«Постковидное время дало огромный толчок музыке. Я понимал, что люди все больше хотят слушать казахстанскую музыку и мне хотелось подарить им этот праздник. Все это можно было монетизировать. Так появился OYU Fest – с четкой экономической целью».

В первый год фестиваль вышел в ноль, что является редкостью для ивент-рынка. Последующие мероприятия не только удвоили финансовый результат, но и показали существенный рост по аудитории, географии, экономике и культурному влиянию проекта. За четыре года оборот OYU Fest превысил 4 млрд тенге, а налоговые отчисления составили 300 млн тенге.

Показатели роста OYU Fest	2022	2023	2024	2025
Количество зрителей	6 000 Алматы	8 000 Алматы	16 000 Алматы, Астана	24 000 Алматы, Астана
Количество артистов	14	15	13	19
Бюджет мероприятия, KZT	75 млн	145 млн	388 млн	500 млн

OYU Fest стал редким примером: экспоненциальный рост и не утраченная при этом творческая свобода. Компания окончательно разделила направления на коммерческие и творческие.

«У нас есть творческие проекты, количество которых по внутреннему регламенту не может превышать двух–трех в год и в которые мы можем вложиться и не требовать финансового возврата. OYU Live был одним из таких проектов – для портфолио. Это наш флагман, лицо компании. Нам казалось, если мы начнем агрессивно привлекать спонсоров, мы опошлим проект. Мы не могли себе этого позволить. В итоге он остался таким, какой есть».

Со временем некоммерческий OYU Live вырос в полноценную экосистему, в том числе благодаря спонсорской поддержке Spotify (сезон 4) и Kaspi (сезоны 7 и 8).

Помимо производства 112 клипов и выпуска 8 сезонов на YouTube, проект продолжился в новых форматах:

- 6 специальных выпусков, посвященных казахским праздникам и знаковым музыкальным композициям;
- OYU Doc: 3 документальных фильма о казахстанских артистах и музыкальных коллективах;
- документальный фильм о первом фестивале OYU Fest 2022 года.



Проблема роста и управленческие ошибки

После реструктуризации Qara Studios продолжила работать как автономный креативный бизнес, несмотря на формально равноправную структуру владения.

Команда инвестора не вмешивалась в операционную деятельность студии, что поначалу воспринималось как признак взаимного доверия. Холдинг ограничивался точечной помощью по вопросам GR (government relations).

Однако после резкого роста оборота инвестор инициировал детальный аудит. Фонд прямых инвестиций смотрел на бизнес через показатели финансовой эффективности, но CEO при этом балансировал между доходностью, «семейной» атмосферой в команде и культурной миссией компании. Возник конфликт ожиданий.

Системные пробелы проявились в отсутствии профессионального финансового управления и избыточном доверии Еркебулана Куришбаева как к собственной команде, так и к инвестору.

Основатель признает стратегическую ошибку: на этапе быстрого роста компания осталась без финансового директора. Попытка компенсировать нехватку экспертизы внутренними ресурсами, передав стратегическое финансовое управление главному бухгалтеру, привела к серьезной уязвимости. Быстрое развитие студии опережало рост управленческих компетенций CEO. Экспертиза холдинга – управленческая, финансовая и юридическая – не была задействована для минимизации рисков с самого начала сотрудничества.

«В креативных индустриях зарабатывать большие деньги опасно. Во-первых, потому что деньги могут приходить быстрее, чем ты успеваешь вырасти и осознать, кто тебе нужен, что ты умеешь, а что – нет. Плюс есть опасный фактор, когда миссии инвестора-учредителя холдинга и его операционной команды совершенно разные. Команда просто следит за порядком. Начинаются проблемы в коммуникации – и процесс выходит из-под контроля».

«Эго говорит тебе: ты сам все сможешь. Деньги ты хорошо считаешь. Договоры читать умеешь. У тебя классные специалисты в команде. Зачем тебе помощь? Не подпускай никого. Это же твоя компания. Они не вмешиваются – и ты на всякий случай сам ставишь им заборчик».

Дилемма 50/50

Продажа 50% доли инвестору привела к потере однозначного контроля над управлением студией – это стало очевидно в ретроспективе.

Равные доли сторон не подкреплялись механизмами совместного управления: не был создан наблюдательный совет, не разграничены зоны ответственности и не формализовано участие команды инвестора в финансовых и юридических вопросах. Формально эти полномочия оставались за Еркебуланом Куришбаевым как сооснователем и CEO компании, но равенство долей создавало напряжение и приводило к тупиковым ситуациям при решении стратегических вопросов.



Вывод основателя на будущее однозначен: не продавать более 49% доли. Контрольный пакет позволяет сохранять стратегическое направление, особенно в креативных бизнес-моделях, где решения часто принимаются исходя из творческого видения и культурных ценностей, а не только финансовых амбиций.

«Если я создал этот бизнес, у меня должен оставаться контрольный пакет и возможность принимать окончательные решения... Я вспоминаю себя семь лет назад. Я начинал это не для того, чтобы работать по чужим правилам. Я хотел создавать что-то ценное, совместить бизнес и творчество и удерживать этот баланс».

В декабре 2025 года Еркебулан Куришбаев покинул пост CEO и генерального продюсера Qara Studios, продав свою долю инвестору.

Инвестиции в креативные индустрии

Кейс Qara Studios ставит вопрос, актуальный для всех креативных индустрий: стоит ли применять классическую финансовую логику к креативным бизнес-моделям, где главный актив – репутация и культурное воздействие? Являются ли последствия от несовпадения методов управления, которые привели к искажению ценности и напряжению внутри команды, частным случаем или это системная особенность?

Расхождение временных горизонтов – еще одна фундаментальная проблема. Фонды прямых инвестиций работают с горизонтом 3–5 лет и четкими мультипликаторами выхода. В то же время культурные бренды формируются медленно: OYU Live стал знаковым проектом лишь спустя несколько сезонов. Фестиваль OYU Fest вышел в первый год в ноль, что стало прорывом, а не провалом. Дебютный фильм Айсултана Сеитова не показал высоких кассовых сборов, но получил широкое фестивальное признание и поднял планку качества в кинопроизводстве.

Креативному бизнесу будет полезен инвестор-ментор, помогающий компании расти в комфортном темпе. При этом креативным предпринимателям важно осознавать ограничения в своих компетенциях и первыми инициировать диалог с инвестором, чтобы задействовать его ресурсы.

Ключевой тезис Еркебулана Куришбаева: любой инвестор, который вкладывает в креативные индустрии, должен исходить из желания стать частью чего-то большего – быть причастным к развитию культуры, наследия, искусства. Ошибкой было бы рассматривать подобные проекты исключительно как бизнес.

«Когда молодые кинематографисты приходят ко мне с идеей полнометражного фильма, они начинают питчить. Наверное, Chat GPT им советует: расскажи о коммерческом потенциале, потому что продюсеры любят деньги. И они рассказывают, какими будут кассовые сборы, сколько мы на маркетинг потратим, как заработаем миллиард. Здесь я говорю им «до свидания». Если я буду инвестором, то не желаю слышать ни слова о цифрах и деньгах от креативных людей, потому что это не их задача. Хотелось бы, чтобы инвесторы это тоже понимали».

Кейс Qara Studios в цифрах

Год основания	2019	Алматы, Казахстан
Основатели	Айсұлтан Сеитов, Еркебулан Куришбаев	Клипмейкер, режиссер CEO, генеральный продюсер
Кол-во сотрудников на старте	3	Без учета фрилансеров
Кол-во сотрудников на конец 2025	22	Без учета фрилансеров
Полнометражные фильмы	«Зере» (2021), реж. Д. Камшыбаев «Қаш» (2022), реж. А. Сеитов, Фестивальное признание: Shanghai International Film Festival 2023 - Лучший режиссер, Asia Pacific Screen Awards (Австралия) 2023 - Лучший оператор, Выбор критиков Казахстана - Лучший дебют, Alternativa Film Awards - Награда в номинации Resonance, Международный фестиваль «Бастау»- Прорыв года, Asian Film Awards Hong Kong - номинации Лучший композитор и Лучший оператор, Cameraimage (Польша) - номинация Лучший режиссерский дебют, Премия Тикетон - награда в категории «Мировая значимость» «Взаперти» (2023), реж. О. Баялбаев Фестивальное признание: Boston Sci-Fi Festival - Лучший фильм.	
OYU Live	С 2021	Некоммерческий проект на YouTube: 8 сезонов (112 клипов); Экосистема: OYU Playlist, OYU Doc, OYU Acoustic
OYU Fest	С 2022 (6 фестивалей)	Ежегодный музыкальный фестиваль в Алматы и Астане. Награда Тикетон - лучший фестиваль года 2024.
Qara Forum	С 2023 (3 форума)	Профессиональная площадка для диалога казахстанских и зарубежных креаторов.
Выход CEO	Декабрь 2025	Продажа доли инвестору.

Структура инвестиционной сделки

Раунд 1	Продажа 50% доли EA Group за 1 млн долларов США
Модель сделки	50/50, равноправное управление
Назначение средств	Кинопроизводство: полнометражные фильмы
Раунд 2	Беспроцентный займ на операционную деятельность
Погашение займа	Выплачено 66% в течение 3 лет
Структура управления	Не закреплена: без наблюдательного совета и четкого распределения зон ответственности
Роль инвестора	Невмешательство в операционную работу студии + точечная GR-поддержка



Вопросы для анализа

1. Как зафиксировать ценностное совпадение между инвестором и основателем в структуре управления и удержать его по мере роста?
2. Можно ли считать культурное влияние и репутационный капитал полноценным инвестиционным результатом, если проекты не окупаются финансово?
3. Почему структура владения 50/50 создает особые риски именно для креативного бизнеса и как распределить контроль, чтобы избежать управленческого тупика?
4. Какие инвестиционные модели способны одновременно учитывать финансовую эффективность и культурную миссию?

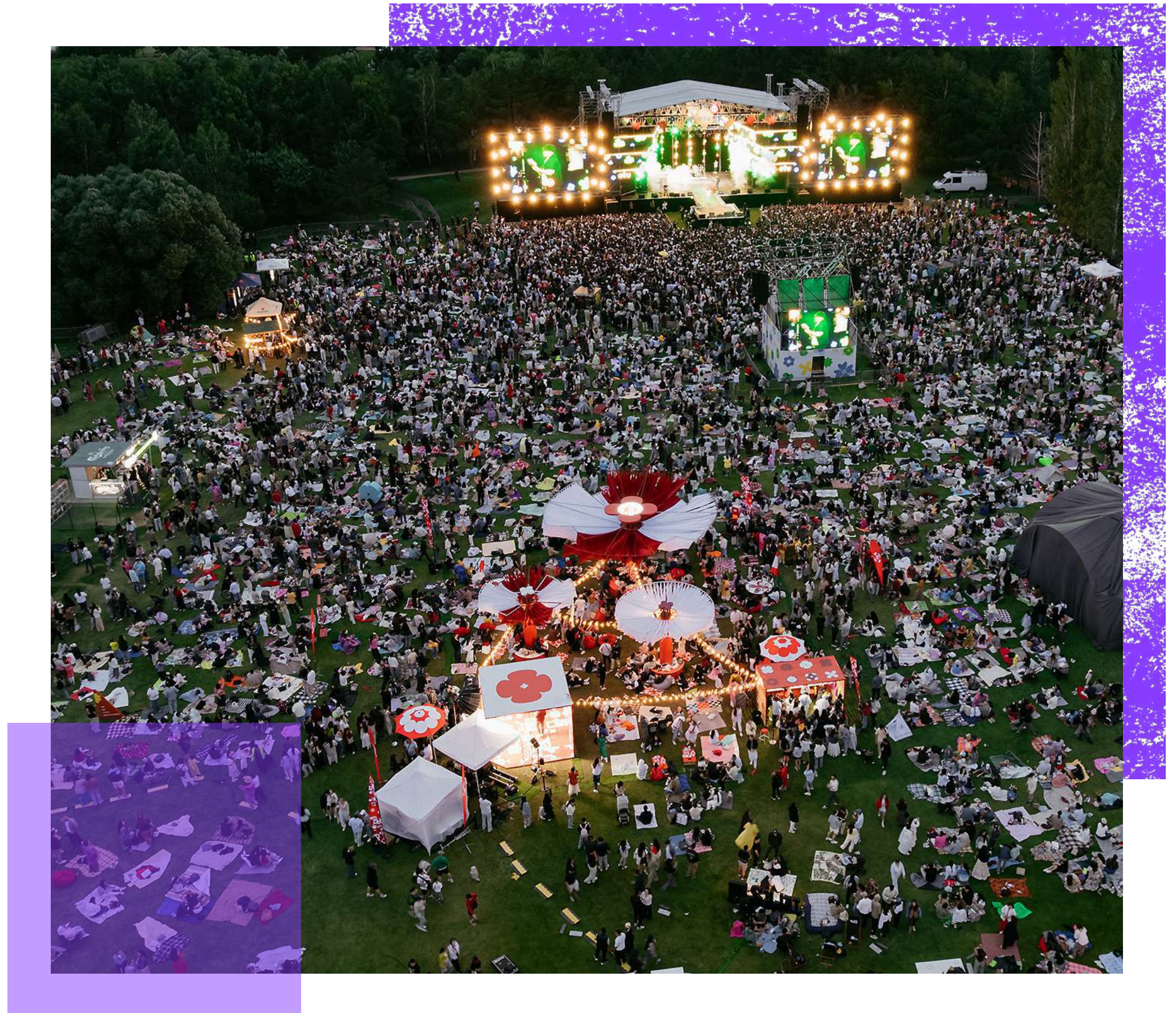


Фото: weproject.media, the-village-kz.com, designer.kz,
ru.kinorium.com, 98mag.kz.

Rhinotales: международный геймдев из Казахстана в поисках крупного капитала

*Кейс подготовлен на основе интервью с Артемом Слесаренко.
Все приведенные цитаты принадлежат ему.*

В начале 2026 года Артем Слесаренко, CEO казахстанской студии разработки видеоигр Rhinotales, завершает многолетний проект Critical Shift и оказывается перед дилеммой: какую бизнес-модель выбрать для дальнейшего развития компании и повышения ее инвестиционной привлекательности. Сценарий первый – сосредоточиться на крупных нишевых проектах с бюджетом 2–5 млн долларов США. Сценарий второй – перейти к портфельной модели венчурной студии и выпускать недорогие продукты с бюджетом до 100 тыс. долларов.

Ключевые темы: слепое пятно» на рынке инвестиций; издательское финансирование; портфельная модель в венчурной студии; неконтролируемый рост проекта; интеллектуальная собственность как реальный актив.





Успешный опыт Rhinotales

В 2017 году серийный предприниматель Артем Слесаренко – на тот момент владелец завода металлопрофиля – искал новое бизнес-направление, не зависящее от логистических и географических ограничений. Будучи геймером со стажем, он решил инвестировать в студию разработки интерактивного кино и видеоигр и вскоре возглавил ее.

Команда Rhinotales ориентируется на международные рынки и готовые каналы дистрибуции Steam, PlayStation, Xbox и Nintendo, которые обеспечивают доступ к глобальным аудиториям.

Первый продукт студии был выпущен в жанре интерактивного кино. Криминальный триллер «Она сердится» (She Sees Red) – гибрид компьютерной игры и фильма, где зритель каждые 2-3 минуты принимает решения за главного героя, влияя на развитие сюжета и финал.

Из-за финансовых ограничений проект реализовали в формате расширенной демоверсии и выпустили на платформе Steam на 22 языках. Несмотря на отсутствие маркетинговой поддержки, продукт получил органическое распространение благодаря платформенным алгоритмам и отзывам пользователей.

В итоге проект оказался коммерчески жизнеспособным: студия продала более 300 тыс. копий. Около 40% продаж пришлось на Китай, по 10% – на США и на Россию с Европой, тогда как в Казахстане было продано около 200 копий. Общая выручка составила примерно 600 тыс. долларов, что позволило окупить затраты и реинвестировать средства в новые проекты.

Дополнительно Rhinotales продала права на She Sees Red сроком на три года крупному китайскому медиахолдингу Tencent и стала первой казахстанской студией, заключившей соглашение с Sony PlayStation.

Опираясь на успех She Sees Red, студия приступила к разработке масштабной ролевой игры¹ Critical Shift с заявленным игровым временем 40 часов. Изначально проект оценивался в 500 тыс. долларов при горизонте в два года. Фактически разработка заняла шесть лет, а бюджет превысил 5 млн долларов. Проект существенно вырос по объему контента, зрелищности и сложности игровой механики. Релиз запланирован на 2026 год для ПК, Xbox, Nintendo и PlayStation.

¹ Ролевая игра (РПГ, Role-Playing Game) – жанр компьютерных игр, где игрок управляет персонажем, развивает его навыки и принимает сюжетные решения.

Отраслевой контекст

Глобальная индустрия видеоигр – одна из самых быстрорастущих в мире. По прогнозам, в 2026 году ее объем достигнет 321 млрд долларов, а количество игроков превысит 3 млрд человек. Около 1,7 млрд игроков приходится на регионы Азии, Ближнего Востока и Северной Африки (MENA).

В Казахстане геймдев находится на этапе становления и уже входит в топ-3 экспортных IT-направлений страны. С 2022 года более 60 компаний зарегистрированы в экосистеме Astana Hub при GameDev Center. Локальные центры поддержки также появились в Кызылорде и Костанае. Программы обучения в области AI и GameDev от TechOrda прошли более 290 преподавателей.

Наиболее заметные казахстанские проекты – Car Parking Multiplayer, Grandmobile, She Sees Red, Madout и BLOCKPOST Mobile. Среди стартапов, сумевших привлечь инвестиции, стоит отметить Hero's Journey с финансированием в размере 6 млн долларов в сфере фитнес-гейминга и IDos Games в сегменте Web3.

При этом сектор остается фрагментированным и системно недофинансированным, а дефицит профильных специалистов сохраняется.

Особенности развития студии

С 2017 года компания целенаправленно выстраивает распределенную международную команду. Сегодня в ее состав входят 35 сотрудников из разных стран, включая Беларусь, Турцию и Сербию. Такой подход позволяет студии не зависеть от дефицита узкопрофильных специалистов – художников, гейм-дизайнеров и разработчиков – на казахстанском рынке.

Компания сосредоточила внимание на трех стратегических рынках: глобальном англоязычном, русскоязычном и китайском. В Китае первый проект студии уже показал высокий спрос.

Ключевые вызовы

Одна из главных системных сложностей для студии – сама природа интерактивного кино. Оно существует на пересечении жанров и вынуждено конкурировать одновременно с видеоиграми и фильмами.

«Когда мы все-таки привлекли деньги, подписали договоры, инвесторам из кино было сложно понять, как мы продадим интерактивный продукт как игру, а игровикам было трудно оценить его потенциал в качестве кино. Мы также вели переговоры с российскими МТС и Ivi, но им было очень сложно технически интегрировать сторонний (игровой) софт».

Подобные проекты привлекательны для масштабирования на международных рынках, однако дороги в реализации.

«Если у тебя хороший интересный продукт и он попал в свою аудиторию, у тебя есть продажи по всему миру. Геймер играет в любой точке мира».

Затраты на производство сопоставимы с созданием сезона сериала, но время, которое пользователь проводит с продуктом, значительно короче. Это

снижает привлекательность жанра для стриминговых платформ, ориентированных на максимальное удержание аудитории внутри своей экосистемы. Netflix проверил это на практике: после эксперимента с интерактивным форматом Bandersnatch в 2018 году направление было закрыто.

Второй системный вызов – финансирование. Так, She Sees Red студия финансировала из личных средств Слесаренко, поскольку привлечь инвесторов не удалось.

В поисках внешнего капитала студия оказалась в «слепом пятне» инвестиционного рынка: слишком крупная для частных инвесторов и слишком нишевая для международных фондов – из-за географии, объема инвестиций и формата продукта. Казахстанские инвесторы, как правило, готовы вкладывать в геймдев от 10 до 100 тыс. долларов и сами признают, что плохо ориентируются в креативных бизнес-моделях. Российский капитал до 2022 года рассматривал проекты с бюджетом 3–4 млн долларов, однако геополитическая ситуация поставила эти переговоры на паузу.

Международные инвесторы отбирают проекты с бюджетом до 500 тыс. долларов через специализированные оптики и предпочитают работать в юрисдикциях США или ЕС. В то же время международные издатели работают по принципу венчурной студии, финансируя портфель из 10–15 проектов с бюджетами от 50 до 300 тыс. долларов, рассчитывая, что один успешный проект компенсирует убытки других. При этом масштабные AAA-проекты² со средним чеком 20–50 млн долларов и сопоставимым бюджетом на маркетинг финансируются преимущественно Голливудом и крупными медиакомпаниями.

² AAA (Triple-A) – крупнобюджетные видеоигры с высоким уровнем проработки и ориентацией на массовую аудиторию (например, Call of Duty, Battlefield).

Третий вызов — это дефицит структурного капитала. В геймдев-индустрии сложно привлечь инвестиции на стадии идеи. В то же время банки не признают интеллектуальную собственность в качестве залога, что осложняет доступ к кредитному финансированию для креативных проектов.

«Пока неизвестно, какие дополнительные финансы можно найти в Казахстане. Для привлечения кредитных средств нужен залог. У нас залога нет. Мы могли бы формализовать это как интеллектуальную собственность (IP), но в Казахстане это невозможно».

Слесаренко считает, что эти ограничения снижают привлекательность страны для крупных инвестиций в геймдев, а текущее состояние сектора дополнительно сдерживает инвесторов. По его мнению, рынок остается фрагментированным, площадки, объединяющие ключевых игроков, не сформированы, а чек входа для инвесторов по-прежнему высок.

Еще одна сложность связана с операционным масштабом. В ходе разработки Critical Shift команда столкнулась с неконтролируемым ростом проекта. Расширение контента и усложнение геймплея повысили потенциальную ценность, но одновременно увеличили риски окупаемости и затруднили привлечение инвестиций.



Управление и стратегические уроки

Приняв функции CEO, Слесаренко сосредоточил в своих руках продажи, маркетинг и управление бюджетом. Фокус на скорости и дисциплине исполнения позволил студии выпустить первый проект всего за десять месяцев – от идеи до релиза.

Параллельно команда вела переговоры с международными издателями и фондами Европы, Японии, ОАЭ и Кипра. Рассматривались две модели сотрудничества – издательское финансирование с распределением выручки и приобретение доли компании инвестором.

«Издатели дают тебе деньги, но забирают доход от продаж, причем немаленький – 30–50%. Кроме того, они дают деньги на маркетинг, продвижение. Эта модель тоже жизнеспособна, потому что там есть команда, которая постоянно занимается продвижением игр».

Команда также переосмыслила роль смарт-инвесторов. В одном из случаев студия отказалась от предложения в 500 тыс. долларов, посчитав сумму недостаточной, однако позже признала, что недооценила экспертизу инвестора и доступ к новым рынкам.

«Мы были уверены, что на второй проект нам хватит собственных средств и от предложенных денег отказались. Но с этими инвесторами мы могли обзавестись нетворком, стать частью семьи, в которой партнеры могли нам указать, что мы делаем неправильно. Такое сопровождение подтолкнуло бы нас на 2–3 года вперед. Отказаться было ошибкой».

Опыт Critical Shift заставил Слесаренко пересмотреть подход к разработке продуктов. Готовясь к релизу масштабной ролевой игры, студия рассматривает более гибкую модель: выпуск MVP (демоверсии) – релиз и сбор обратной связи – и только затем масштабирование или смена курса в пользу новой идеи (pivot).

Несмотря на сложности, компетенции основателей и команды значительно выросли за шесть лет. Все эти годы студия участвует в экосистеме Astana Hub, где Артем Слесаренко является ментором молодых разработчиков.

Инвестиционные сценарии

Будучи инвестором собственного бизнеса, Артем Слесаренко убежден, что сектор требует портфельного подхода к инвестированию.

Рекомендации для инвесторов:

Оптимальной моделью может быть фонд на 3–5 млн долларов, финансирующий 15 проектов по 200–300 тысяч долларов каждый. Ключевые условия – готовность инвесторов работать с международными командами и признание IP как реального актива.

Альтернативный подход – ставка на крупный нишевый проект с высоким риском окупаемости и потенциально высокой отдачей.

При этом Слесаренко подчеркивает преимущество локальной разработки: в США проект уровня Critical Shift потребовал бы не менее 12–15 млн на производство против текущих 5 млн долларов.

Сегодня международные инвестиции можно привлекать в Казахстан через синдикаты тюркских стран, МФЦА и Астана Хаб. Одновременно на рынке сохраняется высокий спрос на смарт-инвестиции со стратегическим сопровождением.

Рекомендации для предпринимателей:

Успех в геймдеве требует не только креативных идей и специализированных навыков, но и жесткой операционной дисциплины, финансового контроля и понимания глобальных рынков. Командам необходимы сильные продюсеры, управленцы и специалисты с опытом монетизации продуктов. Крупные проекты, как правило, усложняются и растягиваются во времени, что усиливает зависимость от международного капитала. Однако масштаб риска соразмерен потенциальному международному успеху.

«Если вам удалось разработать суперхит, то и выхлоп будет огромным. Мы метим в 30–40 млн выручки».

Для получения опыта, поиска менторов и привлечения международных инвестиций важно участвовать в глобальных индустриальных мероприятиях, таких как GamesCom, Game Jams и инкубаторы.

Рекомендации для лиц, определяющих политику:

Развитие геймдева требует последовательной долгосрочной поддержки креативных индустрий, аналогичной моделям Южной Кореи и ОАЭ. Разрозненные инициативы без стабильного финансирования и институциональной поддержки неспособны сформировать устойчивую отрасль. Для строительства экосистемы необходимы капитал, программы развития и финансовые механизмы, объединяющие коммерческие и государственные фонды (например, в пропорции 25/75).

«Казахстан находится на стыке восточной и западной культур. При правильном фокусе у нас могли бы выстрелить уникальные направления – как К-рор в Южной Корее или манга в Японии. Но без политической воли и правильного контура все пока развиваются своими силами».

«Привлекли мы деньги от государства? Нет. Есть какая-то помощь? Нет. Но мы зарегистрированы в Астана Хабе. Нам эта помощь будет нужна, если у нас будет успешный проект. Но я боюсь, что пока мы выпустим проект, наши льготы в Астана Хабе уже закончатся».

Вопросы для анализа

1. Почему проекты Rhinotales оказались в «слепом пятне» инвестиционного рынка – является ли это частным случаем или системной проблемой?
2. Как переход к портфельной модели венчурной студии меняет бизнес-модель и творческую идентичность Rhinotales?
3. Как предпринимателю правильно оценить смарт-инвестиции – экспертизу, нетворк, стратегическое сопровождение – при сравнении инвестиционных предложений?
4. Как признание интеллектуальной собственности полноценным активом могло бы изменить подход к финансированию креативных индустрий – и что для этого необходимо?



Adili: как казахстанский lifestyle-бренд искал капитал и учился оценивать нематериальные активы

Кейс подготовлен на основе интервью с Индирой Адил.
Все приведенные цитаты принадлежат ей.

Индира и Асель Адил основали бренд Adili в 2010 году без стартового капитала. За пятнадцать лет компания превратилась в lifestyle-бренд с собственным производством полного цикла, командой из 100 человек и восемью розничными магазинами в Казахстане.

В центре кейса – решение запустить производственную линию на заемные деньги, принятое в 2015 году. Этот шаг выявил системный разрыв между банковской оценкой бизнеса и реальной ценностью компании, а также существующие стереотипы о «женском» и «креативном» бизнесе. Кейс иллюстрирует фундаментальное условие, при котором стартап переходит к устойчивому росту, и ставит вопрос, актуальный для всех креативных индустрий: как оценить и монетизировать то, что не имеет физического выражения?

Ключевые темы: льготное государственное финансирование; условия возврата как фактор выживания; стереотипы инвесторов о «женском» и «креативном» бизнесе; оценка интеллектуальной собственности; монетизация идеи в производственном бизнесе.



О компании

Бренд Adili был основан в 2010 году двумя сестрами — Индирой и Асель Адил. Бизнес начинался с производства и продажи аксессуаров: шелковых платков, шопперов, ежедневников и кожаных изделий. Со временем ассортимент расширился: к нему добавились домашний текстиль, одежда и корпоративные заказы. Сегодня бренд описывает себя как lifestyle-компанию с пятнадцатилетней историей и узнаваемым визуальным почерком — авторскими принтами, переосмысленной национальной айдентикой и нестандартным подходом к традиционным формам.

Все эти годы компания развивалась за счет собственных оборотных средств. Единственным исключением стало решение 2015 года. Оно не только изменило масштаб бизнеса, но и обнажило системные противоречия на рынке капитала, который до сих пор остается недоступным для креативных компаний в Казахстане.

Решение запустить производство

К 2015 году у сестер было две точки продаж и устойчивая репутация на рынке премиальных аксессуаров. Следующим шагом должно было стать собственное производство. Создание экспериментальной базы позволяло бизнесу стать более гибким и автономным, быстрее реагировать на спрос.

Асель Адил начала изучать рынок цифровой печати и посещать отраслевые выставки. Выбор оборудования потребовал времени. В то время как фабрики в Китае и других текстильных странах ориентированы на крупные объемы, Adili необходимо было решение для выпуска малых тиражей без компромисса по качеству. Сестры остановились на голландском станке с японскими печатными головками и экологичными красками, обеспечивающими минимальный расход воды и электроэнергии.

«В тот момент у нас не было большого помещения и совсем не было специалистов — это было чем-то новым. Нам нужна была гибкость. А за свои деньги мы бы не смогли приобрести оборудование».

В результате встал вопрос о поиске финансирования. Компания обратилась в несколько банков.

Пробелы и предрассудки

Финансовые институты отреагировали предсказуемо: запрос Adili не вписывался в существующие банковские продукты.

«Знаете, сколько предрассудков? Пришли две девушки, хотят что-то создавать, печатать, просят на это деньги. Да, у нас было две точки продаж. Это была вся наша финансовая история. И, естественно, не все могли понять специфику — что за платки, что за женский бизнес?»

Проект рассматривался как производственный стартап с ограниченной залоговой базой. Именно эта оптика предопределила негативный исход переговоров с большинством банков. Исключением оказался Сбербанк, который выступил оператором государственной программы поддержки предпринимателей фонда «Даму»³. Роль фонда стала решающей: он предоставил Adili государственную гарантию и снял главное ограничение — отсутствие залога, соответствующего требованиям банка.

³ АО Фонд развития предпринимательства «Даму» — ведущий казахстанский институт развития, нацеленный на поддержку микро-, малого и среднего бизнеса. Фонд оказывает финансовую помощь и нефинансовую поддержку, выступая оператором государственных программ.

Оценка бизнеса строилась на измеримых показателях: текущих финансовых потоках, товарном и материальном запасе, а также прогнозе по созданию рабочих мест. При этом творческая составляющая в виде авторских принтов, культурной ценности и репутационного капитала бренда в расчет не принималась.

«За основу были взяты не наши будущие креативные идеи, а то, что можно оценить, посчитать уже здесь и сейчас. Что мы будем производить, их не интересует. Главное, есть материальная вещь, она продается и стоит каких-то денег. А вот то, что креативная составляющая может увеличить стоимость продукции — об этом никто не думал».

Отсрочка, которая решила все

Кредит на сумму 170 тыс. евро был получен по ставке 4% годовых. Для сравнения: на конец 2025 года средняя ставка по долгосрочным кредитам на развитие бизнеса в Казахстане была самой высокой среди стран Евразийского экономического союза⁴ и составляла 25,1%. Минимальная ставка по субсидируемым государственным программам находилась в диапазоне 8,8–12,6% годовых. Таким образом, льготные условия 2015 года стали для команды редкой возможностью.

Однако ключевым фактором оказалась не ставка, а график платежей. Как отмечает Индира Адил, запуск производственной линии требует времени. Если первый платеж по кредиту наступает раньше, чем появляется выручка, стартап может не выдержать нагрузки уже в самом начале.

Приобретение оборудования, пуско-наладка, поиск специалистов, запуск продукта и отладка качества заняли у команды около полугода. В этот период производство не велось, соответственно, не было и продаж.

«Когда только взял деньги, а уже нужно их отдавать — тебе нечем отдавать, потому что ты еще не начал производить. Очень важно на начальном этапе определить реалистичный график, обговорить все условия возврата».

Банк и фонд «Даму» дали проекту возможность адаптироваться. График платежей по основному долгу был выстроен в соответствии с сезонностью бизнеса: у Adili два пика продаж в году — 8 марта и Новый год. Отсрочка по выплатам снизила давление ежемесячных обязательств, что стало определяющим для становления компании.

«Грамотное отношение кредитора или инвестора к стартапу очень сильно определяет его стартовые позиции. Либо он сразу задохнется, либо инвестор даст ему возможность созреть».

Почему не частный инвестор?

В течение пятнадцати лет сестры Адил предпринимали попытки привлечь частные инвестиции, однако так и не решились заключить сделку.

«Культура частного инвестирования в Казахстане непонятная. Должна быть прозрачная модель, четкие договоренности, в идеале — фонд, системно вкладывающий деньги на понятных условиях. У нас же часто встречается такое: «ты меня уважаешь, я тебя не уважаю». Это тоже о зрелости рынка говорит. Если инвестор — физическое лицо, то рисков очень много в плане субъективных факторов. Мы побоялись ограничить свою свободу».

Банковский кредит, по мнению Индиры, несмотря на ограничения остается честным и самым предсказуемым финансовым инструментом. У него есть четкие правила, банк не вмешивается в операционные решения, а единственное обязательство предпринимателя — соблюдать график платежей.

Сегодня Индира не видит рабочих альтернатив для привлечения капитала. По ее словам, «банки стали совсем скучными»: на фоне высоких ставок даже стандартные продукты стали менее доступными, а программ, ориентированных на креативный бизнес, так и не появилось. Ее членство в бизнес-клубе «Парасат» дает качественные деловые связи, но не способствует привлечению частных инвестиций.

Тем не менее, сестры Адил планируют разобраться и с этим вопросом. Перед переговорами с потенциальными инвесторами им предстоит понять, сколько стоит креативная составляющая их бизнеса и какова ее доля в выручке.

⁴ Кредиты для бизнеса в Казахстане — самые дорогие среди стран ЕАЭС: <https://kz.kursiv.media/2025-12-08/svan-stavki-po-kreditam-dlya-biznesa-v-kazahstane-samyey-vysokie-sredi-stran-eaes/>



Как оценить то, что нельзя потрогать

В этом и заключается главный стратегический вызов для Adili. На протяжении пятнадцати лет компания развивала авторский стиль и выстраивала репутацию. Ее интерпретация национального орнамента в свое время стала ориентиром для целого поколения казахстанских дизайнеров, а фирменные принты неоднократно копировались конкурентами.

Такой культурный капитал трудно оцифровать и отразить в бухгалтерской отчетности. Однако именно он объясняет, почему Индира Адил говорит о своем бизнесе не как о производителе одежды и аксессуаров, а как о носителе идей.

«Почему Мона Лиза столько стоит — непонятно. Вероятно, есть инструменты оценки. Если мы просто посчитаем ткани и оборудование, продукт не будет стоить так, как нам бы хотелось. Я уверена: то нематериальное, что мы создаем, — это 70% нашего бизнеса».

Попытки работать с интеллектуальной собственностью пока дают ограниченный результат: компания патентует каталоги, но это не приносит дополнительной стоимости. Международная регистрация бренда еще не завершена, а казахстанские финансовые институты по-прежнему не предлагают инструментов оценки нематериальных

активов в креативных индустриях. Индира ищет решения, обращаясь к консультантам с опытом работы в «большой четверке (Big Four)»⁵ и изучая инструменты оценки нематериальных активов. Параллельно компания прошла несколько этапов консультационной поддержки от ЕБРР⁶, направленной на производственную эффективность (сокращение брака и повышение производительности), международное позиционирование бренда и мерчандайзинг.

У Adili есть и социальная составляющая, хотя компания редко говорит о ней публично. Лоскуты ткани сортируются по размеру и регулярно передаются в школы, творческие кружки и детские дома — как материал для арт-терапии.

Один из подобных проектов был реализован совместно с ассоциацией родителей детей с особыми потребностями АРДИ. Дети с родителями шили игрушки из печатного хлопка, готовые изделия упаковывались и продавались в магазинах Adili, а выручка передавалась участникам. Команда планировала масштабировать проект в формате корпоративных подарков, однако инициатива не получила продолжения. По словам Индиры, основным барьером стали «особенности мышления» получателей адресной социальной помощи.

Этот опыт указывает на более глубокую проблему — как встроить социальные инициативы в коммерческую модель.

⁵ Big Four — крупнейшие международные компании, предоставляющие аудиторско-консалтинговые услуги: Deloitte, PwC, Ernst & Young и KPMG.

⁶ ЕБРР — Европейский банк реконструкции и развития.

Позиции компании сегодня

2025 год Adili завершили с командой из 100 человек, 8 офлайн-магазинами, сайтом и планом довести долю онлайн-продаж до 40% от общего объема. Компания также экспериментирует с B2B-направлением: предлагает корпоративным клиентам концептуальное брендрование через орнамент.

Бизнес уже давно вышел из стадии стартапа. Сегодня это сложная операционная структура с фондом оплаты труда, коммерческими обязательствами и отлаженным производственным ритмом. Индира называет команду своей главной мотивацией: в фокусе — люди, которых нужно регулярно обучать и обеспечивать работой.

Одним из ключевых факторов устойчивости бизнеса Индира считает профессиональный финансовый бэкграунд обеих сестер. Именно их бизнес-компетенции позволили компании развиваться органически. Открытие новых магазинов, расширение ассортимента, найм команды стали возможны благодаря реинвестированию выручки.

«Мы все это время развивались за счет своих оборотных средств. Банковский кредит помог поставить производство, запустить линейку. А в основном мы работаем со своими деньгами, которые вкладываем обратно в бизнес. Мы открыли новые магазины, расширяем продуктовую линейку — все за свой счет. И это уже показатель какой-то устойчивости».

Следующий этап для Adili — подготовка к привлечению инвестиций. Компания подходит к нему в момент структурного сдвига: ритейл снижается, а онлайн-продажи требуют значительных вложений в маркетинг. В этих условиях Индира ставит задачу оцифровать бренд, провести независимую оценку нематериальных активов и понять, сколько на самом деле стоит то, что нельзя потрогать.

«Ритейл падает — это глобальная тенденция. Продажи не растут. И получается, мы можем продать только свои идеи, креативность, новаторский подход. Если утверждать, что мы продаем футболки и подушки, то это никому не интересно. Мы будем продавать именно наши идеи. Вот что нас спасет».

Приложение. Краткий профиль Adili

Виды деятельности	-	Текстильное производство, ритейл, рекламные и брендинговые услуги
Год основания	2010	Алматы, Казахстан
Текущий размер компании	100 человек	-
Розничная сеть	8 офлайн-магазинов + сайт	Цель: до 40% продаж онлайн
Запуск собственного производства	2015–2017	Производство полного цикла: дизайн → печать → пошив
Первое финансирование	Льготный кредит, 4% годовых	Сбербанк как оператор + гарантия «Даму»
Инвестиции от частных инвесторов	Нет	Осознанный отказ
Основной инструмент роста	Собственные оборотные средства	Банковский кредит на запуск производства; все остальное — реинвестиции
Программы поддержки	Консалтинг от ЕБРР	Производство, брендинг, визуальный мерчандайзинг

Вопросы для анализа

- 1. Почему гибкий график выплат оказался для стартапа на ранней стадии более значимым фактором, чем низкая процентная ставка по льготному кредиту?
- 2. Что стоит за стратегией «полагаться на себя» – осознанный выбор или вынужденная адаптация к ригидности финансового рынка?
- 3. Какие риски возникают при оценке креативного бизнеса исключительно через материальные активы и текущие финансовые показатели?
- 4. Какие подходы могли бы помочь инвесторам и финансовым институтам оценивать культурный капитал креативных бизнесов?

Фото: предоставлены героиней.



Иван Борисочкин: архитектор, строящий для себя



*Кейс подготовлен на основе интервью с Иваном Борисочкиным.
Все приведенные цитаты принадлежат ему.*

Иван Борисочкин на протяжении многих лет проектировал частные объекты и общественные пространства. 2023 год стал для него поворотным: разрабатывая цифровой стартап, он решил объединить все свои ресурсы – архитектурную практику, семейных цех и мобильное приложение – в единую экосистему.

Попытка привлечь инвестиции обнажила глубокое противоречие между логикой ремесленного производства и ожиданиями частного капитала. В поисках инвесторов, готовых разделить его ценности и нацеленных на долгосрочный горизонт развития, Иван Борисочкин оказался на Бали.

Ключевые темы: ценностно-ориентированное инвестирование; «дорогие деньги»; семейный бизнес; экосистемная логика; целеполагание.



Архитектор и его активы

Борисочкин строил карьеру на стыке архитектуры и смежных дисциплин, а в 2023 году начал развивать собственный стартап – мобильное приложение Simple Plan. Будучи опытным специалистом, он четко понимал, на каких этапах возникают сбои в коммуникации между заказчиком и подрядчиком. Эти инсайты легли в основу инструмента для проектирования и управления ремонтом жилых интерьеров.

На стадии MVP (minimum viable product) проект прошел акселерационные программы в «Доме 36» и в Мост Хабе. Прототип был представлен частным инвесторам, однако финансирование привлечь не удалось. Проект был поставлен на паузу.

Параллельно начались операционные проблемы в семейном столярном цехе, основанном отцом Борисочкина. Производство специализировалось на сложных индивидуальных столярных изделиях – дверях, панелях и мебели – в сегментах B2B и B2C. Цех мог обслуживать собственные архитектурные проекты, однако при существующей модели оставался зависимым от внешних заказов.

«Всю жизнь, пока я занимался проектами для кого-то, я не видел того, что у меня есть для себя».

Понимание экосистемной логики сформировалось из профессионального наблюдения: архитектор и мебельщик – два специалиста, которые последними покидают строительную площадку и в наибольшей степени отвечают за конечный результат.

В условиях, когда Борисочкин проектирует и сдает объект «под ключ», наличие собственных производственных и цифровых активов меняет его переговорную позицию. Архитектор перестает выступать исключительно в роли исполнителя и становится партнером, который влияет на условия работы и взаимодействия сторон. Происходит стратегический сдвиг: от модели поставщика услуг – к позиции партнера внутри собственной экосистемы.

Цех: точка перехода

Борисочкин осознавал, что нарастающее технологическое отставание семейного цеха может привести к его закрытию. За 30 лет предприятие успешно пережило несколько кризисов, однако по-прежнему оставалось ремесленным производством, основанном на ручном труде и индивидуальной экспертизе мастеров-столяров.

Ежегодно цех реализовывал до 20 проектов разного масштаба с оборотом 150–250 млн тенге, однако выручка оставалась нерегулярной. Сезонность спроса, длительные согласования, а также ценовая конкуренция напрямую влияли на загруженность производства и его финансовые потоки. Основные потери возникали из-за простоев и производственных ошибок.

В работе цеха наблюдалось несколько «узких мест». Операционная деятельность была замкнута на отце Иване, который к этому моменту достиг пенсионного возраста и рассматривал возможность передачи управления. При этом в команде отсутствовала формализованная система управления и делегирования.

Ситуацию усложняла внутренняя динамика. Как в большинстве семейных бизнесов с участием близких родственников, операционные задачи были неотделимы от личных отношений, и любое управленческое решение могло обернуться кризисом.

«Семейный бизнес – сложный бизнес, потому что от родственников не убежишь. Моей первой задачей было выстроить систему, в которой каждый будет вовлечен в процесс, но при этом мы сможем исключить конфликты».

Борисочкин понимал, что для повышения конкурентоспособности в меняющихся рыночных условиях цех должен перейти от ремесленной модели к технологичному производству. Такой переход предполагал формализацию структуры управления, а также внедрение маркетинга и системы продаж. По предварительной оценке, трансформация требовала не только обновления производственных мощностей, но и расширения команды: численность персонала в цехе должна была увеличиться с 15 до 50 человек, а проектной команды – до 10 специалистов. Чтобы реализовать эти изменения, необходимо было привлечь внешнее финансирование.

Инвестиционный опыт и ценностный разрыв

Получив первый опыт привлечения инвестиций в акселераторе, Борисочкин переключился на трансформацию семейного производства. Он провел несколько раундов переговоров с потенциальными инвесторами и изучил доступные финансовые инструменты, в том числе банковские кредиты и программы поддержки предпринимателей.

В его восприятии рынок частного капитала разделился на два сегмента. Первый – так называемые «новые деньги» – включал инвесторов, ориентированных на IT-проекты и высокорисковые активы с потенциалом взрывного роста и высокой доходностью. Второй сегмент – «старые деньги» – представляли консервативные инвесторы, которые заработали свое состояние в 1990-2000-х годах и рассчитывали на быстрый возврат вложений. Именно они проявили интерес к семейному бизнесу и предложили Борисочкину «дорогие деньги» — инвестиции с ожидаемой доходностью до 40% годовых с залогом в виде производственной базы.

В ходе переговоров обсуждались сценарии, отражающие ожидания инвесторов по высокой доходности и короткому горизонту возврата. В одном случае были предложены инвестиции в размере 100 тыс. долларов США в обмен на 30% доли в компании. В другом – заем на ту же сумму под 40% годовых с обязательством возврата в течение одного года. Оба предложения опирались на текущие финансовые показатели цеха и не учитывали специфику производственного процесса. При этом участие инвесторов в операционной трансформации бизнеса не рассматривалось.

Такие условия не соответствовали горизонту планирования, который Борисочкин считал реалистичным для модернизации ремесленного производства.

«Я пришел к пониманию, что для нас критично сохранить автономию. У нас органичный рост, он не может быть быстрым. Мы не можем за один год трансформировать небольшое семейное ремесленное производство в крупного рыночного игрока, особенно в условиях ограниченных ресурсов. Это игра в долгую – не менее пяти лет. Но инвесторы про пять лет даже слышать ничего не хотят. В этой ситуации нам лучше развиваться в рамках собственных возможностей, на своих условиях».

Отказ от «дорогих денег» был продиктован не только финансовыми рисками. Иван осознал, что до конца не понимал, для каких целей привлекает инвестиции.

«Формулировки типа “маркетинг”, “развитие команды” сами по себе недостаточно конкретны. Когда нет четкой цели, высок риск, что эти деньги сгорят. Все иллюзии пропали, когда я понял, что такое «дорогие деньги» – это конкретные обязательства перед конкретными людьми, которые требуют исполнения в ограниченные сроки. При этом доступные ресурсы и время у меня оставались ограниченными, а уверенности в том, что проект стрельнет именно сейчас, не было. Если я это время буду торопить из-за внешнего давления, высока вероятность того, что все сломается. Я останусь должен большие деньги людям из 90-х. Мне бы этого не хотелось».

Борисочкин понимал, что использование внешнего капитала на предложенных условиях для стимулирования роста, скорее всего, приведет к краху бизнеса. При этом ставки были высоки: он не мог рисковать делом отца и существующим производственным активом.

В качестве альтернативы был разработан «план Б». Он предполагал поиск инвесторов, разделяющих схожие ценности и готовых работать с более длительным горизонтом в 5-10 лет. Так Иван оказался на Бали – в среде предпринимателей, девелоперов и инвесторов в сфере недвижимости и гостеприимства.

«Я искал партнеров, кто готов работать на длинной дистанции. Потому что быстрые деньги – это большие риски. Долгие проекты требуют иного подхода».

Балийский проект: первый тест экосистемы

Предложение поступило неожиданно. Казахстанский предприниматель, располагавший земельным участком на Бали, искал архитектора для разработки концепции агрокультурного комплекса и бутик-отеля. Борисочкин приехал изучить участок и получил три варианта сотрудничества.

Первый предполагал стандартную коммерческую модель: архитектор выступает в роли исполнителя. Второй – участие в инвестиционном проекте с фиксированным гонораром и долей, соразмерной стоимости архитектурного вклада. Третий – партнерскую модель с операционным вознаграждением и компенсацией в виде объекта недвижимости.

Первый вариант был отвергнут сразу – именно от этой модели Борисочкин стремился уйти последние несколько лет. Он выбрал второй вариант – такое партнерство принципиально отличалось от всего предыдущего опыта. Ключевым фактором стало совпадение ценностей и долгосрочных ориентиров. Вместо обсуждения доходности и сроков возврата стороны сосредоточились на том, какой видят свою жизнь через десять лет. Цель заключалась не в быстром наращивании капитала, а в удовлетворении от самих проектов и их социального вклада.

«Мы знаем, что завтра мы не станем миллионерами. Деньги – не самоцель. Мы хотим жить свою счастливую жизнь. Это простое человеческое понимание. Оно смещает точку сборки и фокус внимания».

Структурно балийское партнерство связывает элементы экосистемы. Архитектурная практика Борисочкина создает спрос на услуги семейного цеха – разработку прототипов, мебели и архитектурных элементов. Партнер, в свою очередь, обеспечивает капитал и операционную инфраструктуру, восполняя те ресурсы, которых в семейном бизнесе ранее не было. Simple Plan, приостановленный после акселерации, получает новый импульс и возможность протестировать инструмент для управления такими проектами. Впервые все три элемента могут работать вместе.

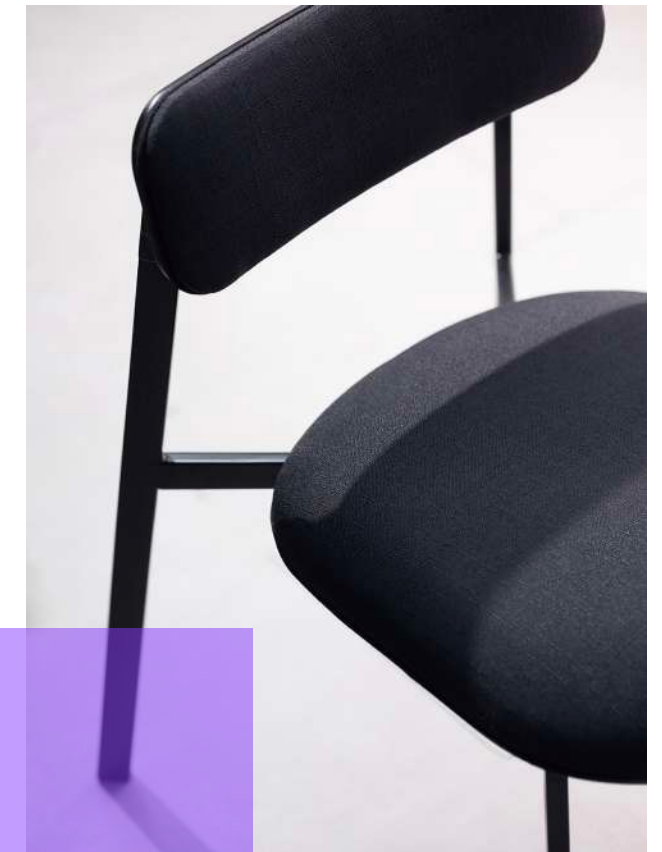
Три принципа

Несколько лет переговоров и несостоявшихся инвестиционных сделок позволили Борисочкину сформулировать принципы, на которых он продолжает строить бизнес.

1. Ценности первичны. «Общие ценности предпринимателя и инвестора определяют цели, стратегию и горизонт развития проекта. Если их нет – незачем тратить ни свое, ни чужое время».

2. Целеполагание важнее денег. «Зачем я этим занимаюсь? Часто цель – не деньги» – без ответа на данный вопрос привлекать инвестиции преждевременно. Размытые цели становятся главной причиной, по которой чужой капитал расходуется неэффективно или уходит впустую.

3. Ограниченность времени как фактор принятия решений. Осознание конечности времени переводит разговор о деньгах из абстрактного русла в прикладное: капитал нужен для конкретной цели, в конкретный момент, с конкретным горизонтом планирования.



Вопросы для анализа

1. Как отличить стратегическую осторожность от избегания риска – и на что опираться, принимая инвестиционное решение?
2. Что происходит с бизнес-стратегией, когда предприниматель ставит смысл и социальный вклад выше экспоненциального роста – и какой инвестор готов разделить такую логику?
3. Как спроектировать экосистему из взаимозависимых активов так, чтобы сбой одного элемента не разрушил остальные?
4. Какие механизмы – структура сделки, распределение рисков, сценарии выхода – позволяют проверить ценностное совпадение с инвестором в реальности, а не только в переговорах?

Фото: предоставлены героем.

Два пути к капиталу: уроки венчурной студии из Бристоля



*Кейс составлен на основе интервью с Ричардом Блоузом.
Все приведенные цитаты принадлежат ему.*

Кейс сравнивает два принципиально разных сценария финансирования – через национальные инновационные программы и локальный импакт-фонд.

На примере венчурной студии, выросшей из личного доверия двух предпринимателей, он ставит вопрос о том, какой капитал работает эффективнее для нишевых творческих бизнесов.

Ключевые темы: гибридное партнерство; венчурная студия; цифровые активы; импакт-инвестиции; ценностно-ориентированное инвестирование; государственное инвестирование инноваций.

Контекст бизнеса

Ричард Блоуз основал Time Machine Designs для создания цифровых решений в области исторического наследия. Изначально компания ориентировалась на сообщество пользователей авиасимуляторов, однако со временем сместила фокус на сферу культуры и начала работать с музеями и другими институциями.

Подход Time Machine Designs основан на симуляции присутствия пользователя в реконструированных исторических и культурных пространствах, воссозданных с использованием точных ландшафтных моделей. Ярким примером является проект Hadrian’s Wall 180⁷, благодаря которому посетители могут заранее – еще до визита – ознакомиться с детальной реконструкцией Вала Адриана, крупнейшей британской достопримечательности.

Boomsatsuma – независимая образовательная организация в Бристоле с оборотом 4 млн фунтов стерлингов и командой из 60 сотрудников. Ее директор Марк Кертис и Ричард Блоуз знакомы более 20 лет. Во время пандемии COVID, когда Блоуз экспериментировал с ландшафтным контентом для Microsoft Flight Simulator, Кертис увидел потенциал для партнерства. У Time Machine Designs были идеи и понимание специфики культурного наследия, у Boomsatsuma – студенты с необходимыми техническими навыками.

Модель партнерства

В результате сотрудничества была создана венчурная студия Venture Studio (VS), где студенты получают практический опыт работы в профессиональной среде. Вкладом Time Machine Designs стали творческое видение и экспертиза в области культурного наследия. Кроме того, как операционный партнер (фронт-энд), компания Блоуза отвечала за взаимодействие с культурными институциями. В то же время Boomsatsuma обеспечила техническую разработку продуктов с привлечением студентов и выпускников – проект охватил 685 студентов программ среднеспециального и высшего образования.

В настоящее время VS является самостоятельным отделом внутри Boomsatsuma. В нем задействованы два штатных сотрудника, десять фрилансеров и десять стажеров.

Модель венчурной студии позволяет партнерам развиваться и расти вместе, при этом сохраняя независимость и уникальные компетенции в собственных сферах.

Привлечение инвестиций

Оба партнера инвестировали в развитие проекта собственные средства. Блоуз финансировал Time Machine Designs как стартап, одновременно вкладывая средства в венчурную студию как клиент и заказчик, в то время как Boomsatsuma частично финансировала студию как инновационный проект.

Каждая сторона привлекала внешнее финансирование самостоятельно. Boomsatsuma получила два транша инвестиций на общую сумму около 800 тыс. фунтов стерлингов сроком на пять лет от инвестиционного фонда Bath and Bristol Regional Capital (BBRC), который предложил более выгодные условия по сравнению с традиционным кредитным финансированием.

Блоуз, в свою очередь, обращался к консультантам программы развития Business West и специалистам по инновациям национального агентства Innovate UK. Последние оказали значительную экспертную поддержку и положительно оценили заявки, поданные Блоузом. Вторая заявка, в рамках которой прогнозировалась выручка в размере 1,5 млн фунтов стерлингов, получила высокую оценку – 83%, тем не менее финансирование в обоих случаях предоставлено не было.

«Получаемые суммы просто не оправдывают затраченных усилий, если сопоставить их с вероятностью успеха».

При этом венчурная студия получала заказы, включая контракт с городским советом Бристоля на 100 тыс. фунтов стерлингов, направленный на обучение стажеров. Time Machine Designs получала 40% бюджета на проведение тренингов.

В настоящее время Блоуз ищет 100 тыс. фунтов стерлингов на создание прототипа симулятора для музеев. При этом он опирается на существующие разработки – работа венчурной студии строится на принципе «создай один раз, используй многократно», что позволяет повторно использовать цифровые активы и сокращать затраты на создание новых продуктов.

⁷ Hadrian’s Wall 180 – это цифровое дополнение для Microsoft Flight Simulator, визуализирующее 73-мильную римскую северную границу в том виде, в каком она существовала в 180 году н.э. В нем представлены 158 башен, 78 мильных замков, 18 фортов и более 140 уникальных моделей, демонстрирующих укрепленное состояние стены.

Отношения с инвесторами

Партнерство Time Machine Designs и Boomsatsuma было построено на личных отношениях и взаимном доверии между Блоузом и Кертисом. Вместо поиска внешних инвесторов на начальном этапе партнеры создали модель сотрудничества, в которой обе стороны вкладывали собственные ресурсы и разделяли риски.

Отношения Boomsatsuma с BBRC развивались согласно официальным инвестиционным процедурам и привели к получению финансирования на выгодных условиях с фиксированной ставкой, что сыграло существенную роль в развитии организации. Этот опыт продемонстрировал ценность импакт-капитала по сравнению с традиционным венчурным капиталом.

В случае Time Machine Designs сотрудничество с консультантами Innovate UK и программами поддержки, включая Business West, было полезным, потому что помогло глубже понять особенности составления заявок на финансирование и четко сформулировать специфику IP и конкурентные преимущества компании. Однако взаимодействие с агентством Innovate UK как таковым не оправдало ожиданий. По мнению основателя Time Machine Designs, в этой организации отсутствовал механизм, позволяющий менеджерам-оценщикам учитывать мнение своих же специалистов по инновациям, которые консультировали Блоуза по заявкам.

«Для роста компании импакт-инвестиции имели большое значение. Очевидно, условия этих инвестиций намного выгоднее, чем другие способы, где легко просто увязнуть в кредитном финансировании. Поэтому я уверен, что подход BBRC, который предполагает возможность масштабирования, с точки зрения Boomsatsuma очень эффективен – он точно работает».

Уроки и ограничения

Опыт взаимодействия Ричарда Блоуза с Innovate UK выявил серьезные пробелы в процедуре оценки бизнеса со стороны национального инновационного агентства Великобритании. В частности, менеджеры-оценщики не учитывали мнения консультантов и выносили суждения, свидетельствующие о недостаточном понимании бизнеса соискателя. Несмотря на высокую оценку в 83% и значительные приложенные усилия – Блоуз работал над обширной заявкой семь дней и в целом потратил несколько недель на ее подготовку – заявка не была одобрена.

По мнению Блоуза, барьеры также возникали в случаях, когда менеджеры сравнивали локальные заявки с нерелевантными международными примерами (например, с южнокорейской компанией, работающей только в Юго-Восточной Азии), вместо того чтобы оценивать реальные рыночные возможности в Великобритании. Этот опыт заставил Блоуза задаться вопросом: соразмерны ли затраченные усилия объему запрашиваемых инвестиций.

Одним из основных вызовов для обеих организаций остается доступ к финансированию инноваций, что связано с их смешанным позиционированием на стыке государственного и частного секторов. Как независимая организация, работающая в сфере государственного образования, Boomsatsuma не располагает достаточными административными ресурсами для подготовки сложных заявок в фонды, подобные Innovate UK, без отрыва ключевых сотрудников от основной деятельности.

Блоуз подчеркивает необходимость взвешенного подхода к выбору источника финансирования. Например, венчурный капитал способен радикально изменить характер бизнеса, а финансирование из некоторых источников может иметь репутационные последствия для организаций из государственного сектора. В то же время, опыт инвестиций BBRC показывает, что при условии совпадения ценностей импакт-капитал на выгодных условиях может быть весьма эффективным.

В целом кейс демонстрирует, что локальные механизмы принятия решений, опирающиеся на взаимодействие экспертов, могут быть более результативными, чем участие в масштабных национальных программах. Объем финансирования, доступный в рамках таких программ, как Innovate UK, зачастую не оправдывает прилагаемых для его получения усилий. Это особенно заметно в ситуациях, когда заявителям требуется обеспечить софинансирование (например, 30% в случае Блоуза) лишь для допуска к подаче заявки.





Вопросы для анализа

1. Почему локальный импакт-фонд оказался более эффективным источником капитала для Boomsatsuma, чем национальные инновационные программы?
2. При каких условиях личное доверие является достаточной основой для бизнес-модели – и когда оно требует формального закрепления?
3. Как обосновать стоимость цифрового актива перед импакт-инвестором, если стандартные методы оценки для него не работают?
4. Как модель «создай один раз, используй многократно» меняет экономику креативных цифровых продуктов и их инвестиционную привлекательность?

Фото: предоставлены героем.

«Условная филантропия»: как Королевская Шекспировская компания привлекла доноров, которые не инвестируют в искусство

Бизнес-кейс подготовлен на основе интервью с Ником Уилсоном, руководителем отдела по вопросам социального воздействия в Figurative.

Культурные организации традиционно проигрывают в конкуренции за импакт-капитал – в финансовой среде силен стереотип о том, что социальное воздействие искусства сложно измерить.

Королевская Шекспировская компания (The Royal Shakespeare Company, RSC) протестировала модель «оплаты за результат», при которой пожертвования донора гарантируются заранее, но выплачиваются только после достижения измеримых показателей.

Фонд Figurative, разделяющий ценности RSC, обеспечил стартовый капитал. Кейс поднимает вопрос, актуальный для креативного сектора: как превратить данные о социальном воздействии в инструмент привлечения капитала?

Ключевые темы: «оплата за результат»; условная филантропия; социальное и культурное воздействие; импакт-инвестиции; ценностно-ориентированное инвестирование; измерение импакта.



Контекст бизнеса

Королевская Шекспировская компания – одна из ведущих театральных трупп мира с давней историей творческого поиска и инноваций. Наряду со своей сценической деятельностью RSC реализует образовательную программу «Ассоциированные школы», которая объединяет 250 школ и 12 региональных театров. Программа адресована молодежи из социально и экономически уязвимых районов и направлена на развитие грамотности, коммуникативных и социальных навыков – а значит, и устойчивости – через знакомство с творчеством Шекспира. Эффективность программы подтверждена исследованиями Ноттингемского и Уорикского университетов: участники демонстрировали улучшение академических результатов и общего благополучия.

RSC ставила своей целью долгосрочную устойчивость программы: начиная с 2023-24 учебного года компания планировала расширить ее до 350 школ. Такой серьезный рост требовал иной финансовой логики. В связи с этим RSC решила заинтересовать растущую группу филантропов, ориентированных на данные. Такие доноры предъявляют более жесткие требования к доказательной базе социального воздействия проектов и программ. Они реже вкладывают в сферу искусства из-за сложившегося мнения, что долгосрочные изменения, вызванные деятельностью культурных институций, сложнее подтвердить и измерить по сравнению со здравоохранением и образованием.

Чтобы преодолеть это ограничение, RSC решила протестировать инновационную модель «оплаты за результат» (также называемую «условной филантропией»), в которой донорские пожертвования гарантируются авансом, но выплачиваются только после достижения запланированных результатов. Этот подход подразумевает определение четких результатов, надежные методы измерения и взаимное доверие между соискателем и донором.

Процесс и решение

Партнером RSC выступил Arts & Culture Impact Fund (ACIF) — британский инвестиционный фонд с капиталом 16 млн фунтов стерлингов под управлением Figurative. ACIF предназначен для поддержки социально ориентированных организаций в сфере искусства, культуры и наследия в Великобритании. Фонд предоставляет доступное возвратное финансирование, которое может быть использовано для приобретения новых активов, модернизации инфраструктуры, развития новых проектов или увеличения существующих источников доходов.

Компания Figurative инвестировала в RSC через ACIF 600 тыс. фунтов стерлингов в качестве стартового капитала, который был необходим для масштабирования программы до получения пожертвований по схеме «оплата за результат». Помимо этого, ACIF оказал команде комплексную поддержку в разработке системы оценки результатов, что существенно повысило инвестиционную привлекательность программы.

Совместными усилиями команды ACIF и RSC:

- сформировали структуру прозрачных промежуточных и целевых результатов и определили измеримые показатели по каждому элементу программы;
- синхронизировали работу команды, которая отвечала за реализацию и социальное воздействие программы, и команды по развитию, в чью компетенцию входил сбор средств и составление предложения для доноров;
- обеспечили эффективный процесс согласований и утверждений внутри RSC;
- преобразовали рабочую рамку в инвестиционно привлекательное предложение для импакт-доноров.

Параллельно ACIF провел комплексную проверку и оценку рисков. Несмотря на новизну модели, инвестиция была признана низкорисковой относительно типичных инвестиций такого рода благодаря состоянию резервов RSC и ее способности погасить кредит даже в случае, если схема «оплата за результат» не оправдает ожиданий. Дополнительным фактором доверия стали управленческие и коммерческие компетенции RSC, которые подтверждались успехом новых постановок, включая «Мой сосед Тоторо» и «Хэмнет».

Результаты

В течение двух лет RSC охватила программой «Ассоциированные школы» 100 новых школ. Кроме того, успешно протестировав новую для себя модель финансирования с оплатой за результат, организация показала, как можно расширить круг доноров, вовлеченных в сферу искусства.

Не менее важным результатом данного подхода стало повышение эффективности оценки воздействия. Компания получила структурированные данные о социальном импакте, необходимые не только для отчетности, но и для совершенствования образовательных процессов, и разведала миф о том, что культурные организации не способны демонстрировать значимые социоэкономические результаты.

«Этот проект – уникальная инвестиционная возможность. Он обеспечивает точность и структурность для оценки хорошо себя зарекомендовавших результатов обучения в рамках программы ассоциированных школ RSC. Доказано, что такой педагогический подход помогает учащимся из социально уязвимых районов добиваться положительных результатов. Потенциал использования подобной инвестиционной модели для привлечения средств от филантропов, еще не вовлеченных в сферу искусства, является новаторским и многообещающим для сектора».

Извлеченные уроки

Механизм привлечения финансирования должен быть подкреплён убедительной историей. «Оплата за результат» – не просто структура финансирования. Она требует подготовки предложения, которому доноры будут доверять, – и это зависит от четкой формулировки результатов, надежности измерения и внутренней согласованности команды.

Сотрудничество экспертных команд – гарантия точности и вовлеченности. Совместная разработка системы оценки воздействия позволила командам RSC и ACIF обеспечить реалистичный прогноз, попав в ожидания доноров, и не дала процессу превратиться в академическое упражнение или питч для инвестора.

Внутренняя координация является важной частью решения. Работа заключалась не только в определении целевых результатов, но также в синхронизации команд RSC по обучению и развитию, уточнении этапов принятия решений и зон совместной ответственности.

Риск можно снизить за счет основных организационных принципов. Резервы компании, ее способность обслуживать долг и сильное руководство играют важную роль. Они определяют, будет ли инновационный механизм управляемым экспериментом или рискованной ставкой.

Один эксперимент способен создать ценность для всего сектора. Этот кейс убедительно демонстрирует, как «условная филантропия» укрепляет финансовую устойчивость организаций в сфере искусства, когда государственное и частное финансирование становится менее предсказуемым.

Фото: Sara Beaumont / Royal Shakespeare Company

Вопросы для анализа

1. Кто должен определять показатели социального воздействия – и как выстроить этот процесс так, чтобы он устроил и организацию, и донора?
2. При каких условиях модель «оплаты за результат» становится доступной для небольших культурных организаций, не имеющих институциональных резервов RSC?
3. Чем опасен стереотип о том, что культурным организациям достаточно сильной репутации для привлечения капитала – и как его преодолеть?
4. Как превратить данные о социальном воздействии в метод привлечения нового класса доноров?



Креативная студия Boathouse: как местное сообщество влияет на инвестиционные решения



Кейс подготовлен на основе интервью с Кейт Хармац – руководителем отдела партнерских отношений фонда.

Фонд Баркинга и Дагенхема протестировал модель соучаствующего (participatory) инвестирования, в которой решения о поддержке бизнеса принимают не только профессиональные аналитики, но и местные жители.

Кейс Boathouse демонстрирует, как выбор в пользу «терпеливого»⁸ капитала позволил культурному пространству получить заем на условиях, недоступных в рамках традиционной финансовой системы.

Ключевые темы: инвестиции в сообщество; репутация как актив; импакт-фонды, работающие с городскими районами; партисипативное принятие решений; возвратный грант.

⁸ Терпеливый капитал – долгосрочные инвестиции, не требующие быстрой прибыли, ориентированные на поддержку проектов с высокой отдачей в будущем. Термин часто используется как синоним импакт-капитала.

Контекст и проблема

Благотворительный фонд Баркинга и Дагенхема (Barking & Dagenham Giving, B&DG) – это импакт-фонд, который привлекает местный капитал и инвестирует его в проекты с социальным воздействием в Восточном Лондоне. Его задача – управлять ресурсами таким образом, чтобы усиливать инициативы резидентов и вовлекать местных жителей в принятие инвестиционных решений.

Развивающийся район Баркинга и Дагенхэма исторически испытывал дефицит финансирования. Стремительная застройка наряду с сокращением объема государственных услуг привела к нехватке общественных пространств и усугубила социальную разобщенность между группами резидентов (молодежь, женщины, беженцы и др.).

Креативная студия Boathouse функционирует в Баркинге уже десять лет. Это бывший солодовенный цех, преобразованный в двухэтажное помещение с художественными мастерскими и общим пространством. Проект возглавляет театральный режиссер Кэрол Плэкроз, которая пользуется уважением в местном сообществе.

Будучи социальным предприятием⁹ Boathouse не только приносит прибыль, но и оказывает социальное воздействие. Регулярный доход обеспечивает сдача художественных мастерских в аренду. В то же время пространство работает на нужды сообщества: в будние дни общий зал используется для активностей родителей, детей дошкольного возраста, кружков и репетиций. По выходным открытое помещение сдается под коммерческие мероприятия.

⁹ Социальное предприятие (Community Interest Company, CIC) – вид некоммерческой организации в Британии.

К моменту привлечения финансирования креативное пространство уже имело четкую операционную модель и подтвердило устойчивый спрос. Однако организация не могла преодолеть «потолок» роста – для дальнейшего развития требовались инвестиции. Модернизация помещений позволила бы повысить доходы за счет увеличения коммерческой аренды и обеспечить долгосрочную устойчивость. Таким образом, Boathouse смогла бы не просто сохранить, но и расширить сообщество и культурную программу.

Инвестиционное решение

B&DG профинансировал Boathouse в рамках соучаствующего подхода, который не предусматривал извлечение прибыли. Креативная студия получила первый возвратный кредит на сумму 75 тыс. фунтов стерлингов под 5% годовых сроком на 5 лет.

Процесс занял 18 месяцев и охватил не только выдачу льготного кредита, но и комплексную поддержку: от выстраивания отношений и грантового финансирования до акселерационной программы и формирования инвестиционного комитета из членов местного сообщества, которые получили полномочия принимать решения.

Почему решение B&DG было положительным?

Проект позволил фонду проверить гипотезу о том, что доступное кредитование, ориентированное на местное сообщество, способно усиливать местные активы и социальное воздействие, которое невозможно обеспечить исключительно за счет грантов.

Пространства, подобные Boathouse, очень важны для города. Они становятся универсальными площадками для культурных мероприятий, общественных собраний и инклюзивных практик. Именно таких точек притяжения зачастую не хватает в районах с высокой плотностью застройки.

При всей значимости для сообщества, с точки зрения традиционного финансирования у проекта было структурное ограничение: у Кэрол Плэкроз отсутствовал официальный договор аренды, и она полагалась на свои давние доверительные отношения с владельцем здания.



«Если бы вы взглянули на бизнес Кэрол на бумаге, он показался бы вам очень рискованным».

Однако фонд и общественный комитет сочли социальный вклад и прежние достижения проекта важной частью импакт-микса¹⁰. Студия Boathouse получила высокие оценки по двум ключевым показателям: поддержка художников и культурных пространств, а также укрепление сплоченности сообщества. В итоге B&DG предоставил ей «терпеливый» капитал на справедливых условиях.

¹⁰ Импакт-микс или «сочетание воздействия» в импакт-инвестициях – это структура вложений, где инвестор сознательно сочетает ожидаемый финансовый доход и измеримый социальный или экологический эффект (импакт) в рамках одного инвестиционного проекта или портфеля.

Решающие факторы

Привлечение финансирования стало возможным благодаря нескольким факторам:

- репутация Кэрол Плэкроз: глава Boathouse ранее уже получала гранты на реализацию «соучаствующих» проектов и пользовалась активной поддержкой местных жителей;
- акселерационная программа помогла снять первоначальные сомнения по поводу возвратного финансирования: Плэкроз получила возможность взвесить все «за» и «против» и определить, подходит ли такой формат для Boathouse;
- B&DG подготовил руководителя к привлечению финансирования: по итогам акселератора Плэкроз разработала практический план модернизации с прогнозируемым ростом доходов;
- разделение рисков, связанных с отсутствием договора аренды у Плэкроз, между B&DG и командой Boathouse – оценка рисков была передана в инвестиционный комитет.

«Люди, у которых нет профессионального опыта в финансовой сфере, вполне способны принимать значимые долгосрочные инвестиционные решения, касающиеся места, где они живут».

Полученные инвестиции помогли качественно обновить креативное пространство. Стало очевидным, что реновация помещений способна усилить бизнес-модель и расширить потенциал коммерческой доходности. Кэрол Плэкроз переосмыслила свою роль, сместив фокус с художественного руководства на предпринимательство и социальное лидерство. Студия Boathouse получила перспективы расширения, включая возможность привлечь второй кредит на обустройство соседнего помещения под кафе.



Извлеченные уроки

Кейс Boathouse показывает, как важно переосмыслить понятие «риск» при инвестировании в местные сообщества. Он демонстрирует необходимость качественной оценки рисков и обеспечения инклюзивности за счет вовлечения местных жителей в процесс принятия инвестиционных решений.

Ключевые выводы:

- Понимание местных условий меняет подход к оценке рисков.
- Возвратное финансирование способно укреплять сплоченность сообщества.
- Участие местных жителей в принятии решений требует большего времени, но повышает легитимность результата и развивает лидерство.
- Синергия социального воздействия и инвестиционной привлекательности, помноженная на поддержку общества, выгодна и людям, и бизнесу.

«Выплата процентов для меня – большая честь, ведь я знаю, что деньги пойдут другому человеку, такому же, как я».

Формально отсутствие договора аренды исключало возможность кредитования. На практике же местные жители знали о важности креативного пространства и прошлых достижениях Кэрол. Таким образом, накопленный сообществом опыт позволил пересмотреть восприятие риска. Если рассматривать погашение кредита как циклический оборот местного капитала, финансирование превращается в механизм развития сообщества, а не просто в финансовую сделку. Эффективное управление с участием сообщества требует гибких сроков, но в итоге приводит к укреплению потенциала, легитимности и лидерства.

«Мы инвестируем в бизнес и активы сообщества, получая прибыль, которую затем перераспределяем и выдаем в виде грантов».

Благодаря этому проекту B&DG научился адаптировать критерии оценки, учитывая не только готовность организации к возврату капитала, но и измеримое социальное воздействие, а также привлекать общественные комитеты к процедуре due diligence.

Выводы и рекомендации

Кейс демонстрирует, что партисипативное инвестирование¹¹ стимулирует развитие локальной инфраструктуры в интересах сообщества – особенно в районах, переживающих активную застройку. Это становится возможным благодаря следующему сочетанию: справедливый капитал, принятие решений на местах и поддержка потенциала местного сообщества.

Рекомендации для инвесторов:

- Вовлекайте заинтересованные стороны – даже если вначале это будет всего одно место за столом переговоров – и последовательно выстраивайте инклюзивный подход, учитывая практический опыт стейкхолдеров при принятии инвестиционных решений;
- Учитывайте ограничения оценки риска «на бумаге» и дополняйте ее анализом мнения сообщества, чтобы получить полное представление о репутации и деятельности соискателя, а также культурной ценности проекта.
- Предлагайте комбинированные инструменты для повышения устойчивости: гранты + акселерация + справедливый возвратный капитал.
- Используйте принцип циркуляции капитала внутри сообщества: превратите погашение долга в процесс создания местной ценности – оно должно приносить пользу сообществу и обеспечивать следующие инвестиции.

¹¹ Партисипативное или соучаствующее инвестирование (participatory investing) – это подход к инвестициям, в котором особое внимание уделяется социальному или экологическому воздействию проектов, а также активному вовлечению заинтересованных сообществ в принятие решений.

Рекомендации для социальных предприятий:

- Свяжите рост доходов со своей миссией. Например, в случае Boathouse модернизация помещений помогла увеличить коммерческую выручку и одновременно сохранить культурное и общественное назначение пространства.
- Используйте финансирование для укрепления доверия и масштабирования деятельности – без необходимости подчиняться нормам, ориентированным исключительно на извлечение прибыли.

Вопросы для анализа

1. Что необходимо изменить в процедурах оценки бизнеса, чтобы репутация и доверие сообщества стали полноценными инвестиционными активами?
2. Может ли модель «циркуляции капитала внутри сообщества» быть устойчивой и масштабируемой за пределами локального контекста?
3. При каких условиях участие местных жителей в инвестиционных решениях является эффективным – и когда оно может дать сбой?
4. Знаете ли вы локальные креативные бизнесы, для которых «инвестиции в сообщество» или партисипативные инвестиции были бы наилучшей формой финансирования?

Фото: предоставлены героиней.

Схема 2. Структура фонда GROW от Баркинга и Дагенхема

Место, где целеустремленные предприниматели района собираются вместе, чтобы учиться, делиться опытом и строить более успешный бизнес.

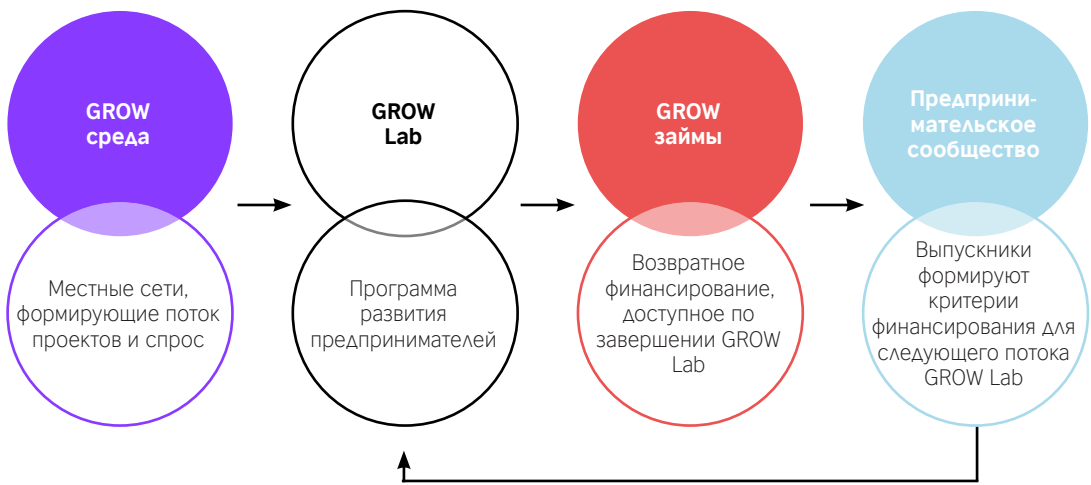
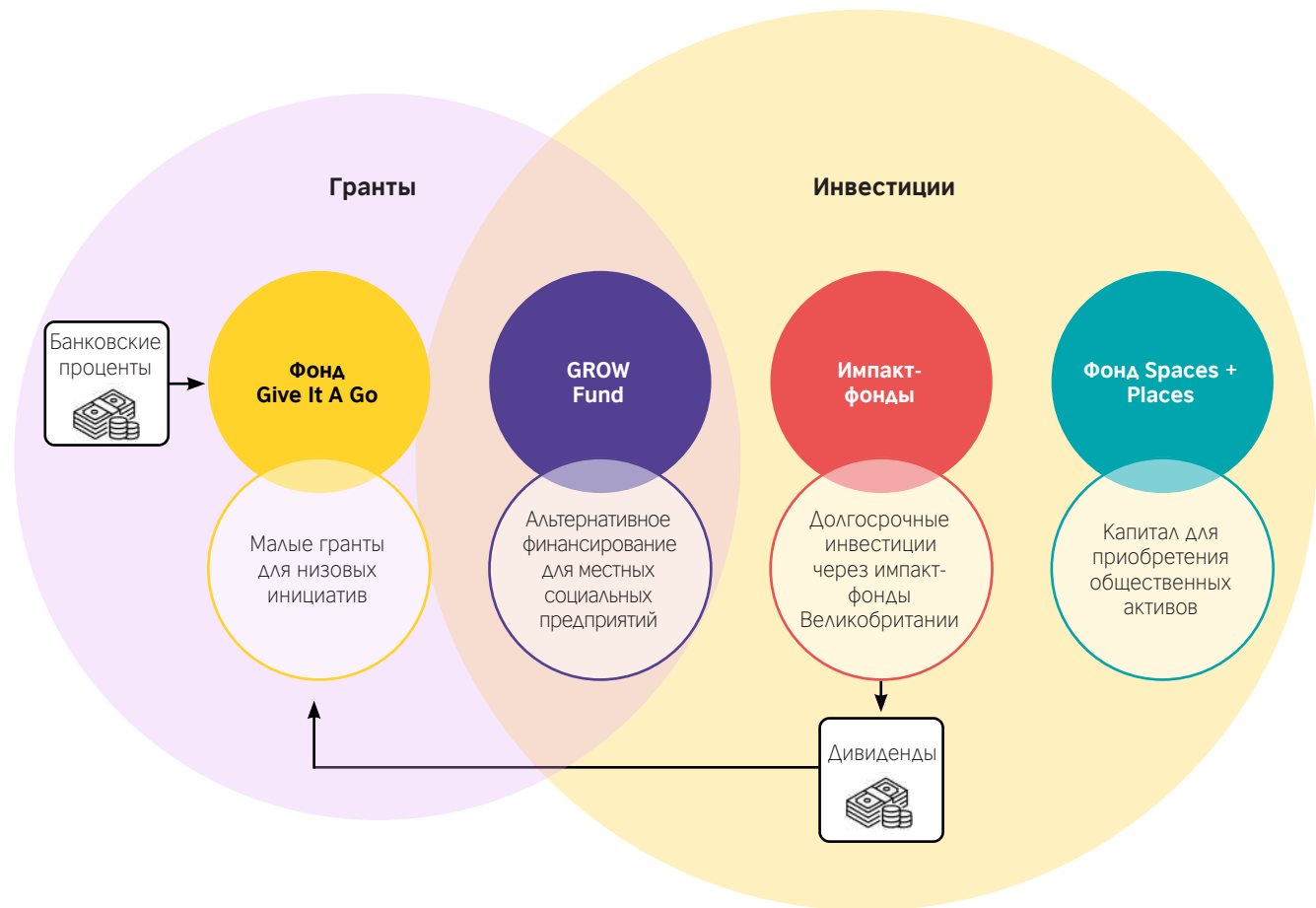


Схема 3. Портфель фонда Баркинга и Дагенхема под 100% управлением сообщества

Здесь местные жители принимают долгосрочные и значимые инвестиционные решения для своего района



Вместо заключения

Чтобы подвести итоги, мы приводим диалог двух составителей пособия: Насти Гончаровой и Джилл Уайлдман. Этот формат отражает исследовательский процесс точнее, чем единый авторский голос, и позволяет сохранить отличия двух перспектив – казахстанской и британской, – которые пронизывают сборник.

С какими мыслями вы начинали это исследование? Какой результат ожидали?

(Настя) Я исходила из предположения, что креативные предприниматели находятся в «слепой зоне» финансового рынка: такой бизнес незаметен для инвесторов, потому что не вписывается в существующие рамки. Это подтвердилось и в наших кейсах – герои ищут собственный путь и приспосабливаются к стандартным условиям, порой несправедливым.

(Джилл) Удивительно, насколько они изобретательны в вопросах финансирования – так же, как и во всем остальном. Я предполагала, что импакт-инвестиции являются наиболее подходящим инструментом для креативного сектора и что в Великобритании найдется немало успешных примеров. Но поиск оказался значительно сложнее, чем я ожидала.

(Настя) Очевидно, что капитал есть, в том числе в Казахстане. Но инвесторы плохо ориентируются в креативных индустриях, отсюда стереотипы, скептицизм и неадекватные ожидания. В Казахстане и Центральной Азии о креативной экономике говорят на разных уровнях, но адресных программ и инструментов по-прежнему нет.

(Джилл) В обеих странах картина схожая: много разговоров, мало действий. В теории между импакт-инвесторами и креативными предпринимателями есть синергия, но на практике возникает несоответствие: инвесторы не признают те виды воздействия, которые оказывает креативный бизнес. В свою очередь, предприниматели не очень подкованы, чтобы формулировать, измерять и доказывать этот импакт. Я не ожидала обнаружить эту проблему в сфере импакт-инвестиций — для меня это стало большим открытием.

Насколько развиты импакт-инвестиции в Казахстане?

(Настя) Я бы сказала, что они не развиты. Мы видим редкие программы поддержки в социальном предпринимательстве, но не можем назвать это полноценной экосистемой. В креативных индустриях нет ничего подобного.

(Джилл) В Великобритании импакт-инвестиции достаточно зрелые, но они сосредоточены преимущественно в некоммерческом секторе и направлено на гражданские инициативы – новые способы объединить людей на уровне сообществ. В контексте креативного бизнеса это все еще очень ранняя стадия.

Насколько креативные предприниматели в ваших странах осведомлены о различных видах инвестиций, включая импакт-инвестиции?

(Настя) В Казахстане осведомленность довольно низкая. Предприниматели выбирают знакомые решения – обращаются в банк, к частным кредиторам или инвесторам. Они знают об инвестиционных фондах, но понимают, что не смогут соответствовать их критериям. Инвестиции в социальное воздействие – это малоизученная тема.

(Джилл) В Великобритании ситуация похожа. Те, кто участвовал в программах поддержки, знают об инвестициях в акционерный капитал, но обнаруживают, что этот путь им не подходит либо требует радикальных изменений, несовместимых с их ценностями. Модель социального воздействия пока не входит в стандартный

набор знаний креативного предпринимателя. Но у нас есть возможность это изменить.

Что вас удивило в кейсах?

(Настя) Как много усилий уходит на поиск финансирования, которое могло бы отвечать особенностям креативного бизнеса. Герои нередко выбирают органический рост не только из-за отсутствия подходящих фондов, но и по причине недоверия к частным инвесторам и институтам. За нежеланием «быть должными» скрывается гораздо больше системных барьеров, чем просто психологический дискомфорт.

Как оказалось, совпадение ценностей у предпринимателя и инвестора – не такая большая редкость. Однако нам не удалось выявить механизм, как ценностное совпадение может быть интегрировано в модель сотрудничества, конкретные соглашения или бизнес-процессы.

(Джилл) Меня поразило, что решающую роль играет не столько знание о существовании инвестиционных фондов, сколько знакомство с конкретными людьми. Для Boomsatsuma это стало критически важно: они были в постоянном контакте с теми, кто управлял фондом.

Второй момент – изобретательность. Figurative и RSC разработали принципиально новый подход – «оплату за результат». Без него театр не получил бы финансирования. Фонд Баркинга и Дагенхема передал право принятия решений сообществу – это и стало главным фактором успеха. То, что совет выделил первоначальные средства проекту и обучил людей работе с фондом, запустив движение денег между социальными предприятиями в своем районе, вызывает восхищение.

Инноваций становится больше – значит, перемены неизбежны.

И еще один важный фактор – ценность репутации. Когда инвесторы говорят об инвестициях в интеллектуальную собственность, им следует учитывать и репутационную ценность для снижения рисков компании.

(Настя) Важно подчеркнуть, что репутация может рассматриваться как полноценный актив. Особенно для креативных компаний, потому что каждый предприниматель, с которым я говорила, упоминал репутацию – свою, своей компании, партнеров – как один из главных ресурсов. Они относятся к ней серьезно.

Что вызывает беспокойство в кейсах?

(Настя) Прежде всего, положение дел в области адресных инвестиций и импакт-инвестиций в креативные индустрии. Спрос на «терпеливый» капитал огромен. Предприниматели готовы к диалогу, готовы объяснять специфику своих бизнес-моделей, но пока это напоминает одностороннее движение.

(Джилл) Меня волнует устойчивое недопонимание между двумя сторонами. Импакт-инвесторы не видят истинной ценности креативных компаний в том виде, в котором она им представлена – и здесь есть над чем поработать. Они упускают реальную возможность.

Что вы рекомендуете креативным предпринимателям, которые рассматривают возможность привлечения импакт-инвестиций?

(Настя) Прежде всего начать с определения ценности, которую они создают – не только экономической. Затем развивать понимание импакта в конкретном контексте: какие устойчивые эффекты создает ваша деятельность, с какими партнерами эти эффекты можно усилить? Обладая такими данными – не только в виде цифр – вы сможете вести более продуктивный диалог с инвестором или спонсором, даже если обращаетесь за консультационной поддержкой, а не финансированием. Все начинается с четкого понимания, чем вы занимаетесь и зачем вы это делаете.

(Джилл) Два практических совета с моей стороны. Первый – как можно раньше начать отслеживать и измерять свое воздействие, постоянно улучшая методику. Второй – выйти из офиса и встретиться с инвесторами лично. Разобраться, как мыслит каждый из вас, – вот универсальный совет для тех, кто ищет инвестиции. Как показывают наши кейсы, именно личное знакомство нередко открывает доступ к финансированию на выгодных условиях.

Ваши рекомендации импакт-инвесторам, рассматривающим креативный бизнес с социальным воздействием?

(Настя) Импакт-инвесторам стоит активно включиться в исследование того, что именно означает «воздействие» в креативных индустриях. У них есть для этого ресурсы и методология.

Опыт частных корпораций, которые системно работают с импакт-проектами, послужит хорошим ориентиром. Необходимая экспертиза уже есть на рынке, и ее можно задействовать для обучения и инвесторов, и предпринимателей. Это поможет сформировать общий язык импакта, которого так не хватает сектору.

(Джилл) Совершенно согласна. Добавлю, что импакт-инвесторам нужно учитывать более широкий спектр воздействия и включить в него репутацию, доверие, социальные связи и другие эффекты влияния, которые пока не охвачены стандартными импакт-метриками.

Какие рекомендации вы бы дали институтам и лицам, определяющим политику?

(Настя) В Казахстане ведутся дискуссии о комплексной финансовой поддержке креативных индустрий, но, будем честны, система ориентирована на распределение средств, а не их возврат. Я бы рекомендовала переход к модели льготного возвратного капитала с его последующей рециркуляцией – по примеру Boathouse. Это создает прозрачность и подотчетность для обеих сторон, мотивирует предпринимателей повышать жизнеспособность бизнеса и масштабировать его воздействие. Кроме того, рециркуляция позволяет охватить больше креативных компаний, нуждающихся в поддержке.

(Джилл) Есть несколько вещей, которые могут сделать политики для стимулирования новых фондов. Одна из них – поощрять других вкладывать средства и экспериментировать с новыми моделями управления. Также они могут помогать существующим импакт-фондам развивать экспертизу в креативных индустриях. Плюс готовить сами компании к работе с инвесторами: там, где есть синергия, шансы на успешное финансирование возрастают.

(Настя) Все это невозможно без посреднических организаций – импакт-фондов, импакт-хабов и консультантов по оценке воздействия. Им необходима системная поддержка со стороны госсектора и инвестиционного сообщества.

Что дальше?

(Настя) Решения существуют – и они постоянно эволюционируют, и в Казахстане и в Великобритании. Единственное, что сдерживает перемены – нежелание договариваться. Надеюсь, эти кейсы подтолкнут предпринимателей, инвесторов и политиков не просто к диалогу, а к разговору о реальной ценности и масштабе культурного и социального воздействия в секторе.

(Джилл) Инноваций становится больше – а значит, есть пространство для роста. Следующий шаг – чтобы предприниматели и инвесторы нашли друг друга – не через заявки и критерии, а через прямой разговор, подкрепленный доказательной базой. Как видно из наших примеров, именно это меняет все.

