

Маркетинговая концепция формирования интрапренерства базируется на следующих основных принципах:

резервы базового производства должны быть переориентированы на удовлетворение потенциального платежеспособного спроса;

основные решения по трансформации базовой организационно-производственной системы принимаются на основе маркетинговых исследований внутренней среды и потребностей рынка. На основе маркетинговой концепции вырабатывается реальная маркетинговая стратегия интрапренерства. (О маркетинговой концепции механизма интрапренерства см. в кн.: *Томилов В.В., Крупанин А.А., Хакунов Т.Д.* Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства. СПб., 1998).

Маркетинговая стратегия интрапренерства представляет собой комплекс маркетинговых действий, направленных на решение проблем предприятия путем приоритетного удовлетворения потребностей покупателей, процесс трансформации параметров базового предприятия в предприятие предпринимательского типа. Рассмотрим, каким образом можно использовать принципы и методы маркетинга при становлении интрапренерства.

Для понимания особенностей маркетинга при развитии интрапренерства следует проанализировать состояние его параметров на следующих стадиях: исходной, начальной – в базовом предприятии; промежуточной, когда на предприятии созданы условия для предпринимательства; заключительной, когда создано предприятие предпринимательского типа. Именно стратегия маркетинга описывает основные мероприятия маркетинговой деятельности на предприятии в конкретных условиях.

В качестве основных внешних факторов, влияющих на маркетинговую стратегию предприятия, можно выделить характер спроса на продукцию и его производственно-технологическую гибкость. На базовом предприятии, где производство стабильное, консервативное, спрос на продукцию снижается. При формировании интрапренерства производственная база становится гибкой, ориентированной на потенциальный спрос. Маркетинговая стратегия предприятия определяется особенностями его маркетинговой деятельности. Ее можно описать в виде кортежа показателей:

$$С_m = /К_m; З_m; Ф_m; Т_m; В_m/,$$

где $К_m$ — принятая концепция маркетинга; $З_m$ — основная, ведущая задача маркетинга; $Ф_m$ — ведущая функция маркетинга; $Т_m$ — тип маркетинга; $В_m$ — вид маркетинга.

Формирование стратегии маркетинговой деятельности на промежуточной стадии ($С_m$) заключается в следующем. Цели маркетинга разделяются на две подцели: первая связана с поддержанием сбыта традиционной продукции, которую продолжает выпускать предприятие; вторая — с созданием условий для интрапренерства.

Задачи маркетинга в переходном периоде имеют двойственный характер: необходимость поддерживать спрос на традиционную продукцию; постепенный переход на инновационную продукцию и соответствующую организацию производства. Вторая задача является основой для выбора параметров создаваемой предпринимательской структуры. Исходя из этих задач в переходный период ведущей функцией маркетинга является товарно-производственная.

При завершении становления интрапренерства стратегия маркетинга характеризуется следующими параметрами: традиционной маркетинговой концепцией; задачей удовлетворения спроса на продукцию предпринимательской структуры, выработки ценовой политики, продвижения товара и т.п.; задачей учета новых потребностей рынка; поиском неудовлетворенных потребностей и предпринимательских идей и их решением. В дальнейшем маркетинговая стратегия реализуется на основе плана маркетинговой деятельности конкретного объекта.

*А.П. Гришанович
Белифонд (Минск),
Т.Н. Кондратьева
БГЭУ (Минск)*

БИФ В ИНФРАСТРУКТУРЕ ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Белорусский инновационный фонд (БИФ) — важнейший элемент в инфраструктуре поддержки инновационного предпринимательства. О положительной динамике его развития свидетельствуют следующие показатели: в 1999 г. БИФ сопровождал выполнение 7 проектов, в 2001 г. — 22 проектов. Объемы бюджетного финансирования составили соответственно 114862,9 и 644620,0 тыс. р.

За рубежом финансированием инноваций занимаются венчурные фонды, эффективность деятельности которых доказана полувековым опытом их функционирования. БИФ в какой-то мере

является прообразом венчурных фондов в Республике Беларусь. Проанализируем особенности рассматриваемых фондов по следующим направлениям:

1) *учредители и цели*. БИФ создан при активном участии государства как механизм реализации научно-технической политики. Венчурные фонды создаются крупными инвесторами с целью получения сверхприбыли;

2) *управление*. В БИФе оно осуществляется правлением БИФа и Исполнительной дирекцией. При этом оплата труда сотрудников БИФа регламентируется государством и финансируется из бюджета. Среднемесячная заработная плата по Белинфонду в 2001 г. составила 191 219 р. Управление венчурным фондом возлагается на одного из учредителей фонда — на фирму венчурного капитала (ФВК), которая получает на эти цели ассигнования в размере 2 — 3 % от капитала каждого фонда, а также участвует в распределении учредительской прибыли (20 — 30 % от конечной прибыли). В управлении венчурным капиталом могут участвовать инвесторы;

3) *источники и объемы финансирования*. Для БИФ основным источником являются государственные финансовые ресурсы (бюджетные ресурсы, добровольные взносы министерств, предприятий), в меньшей мере — средства от уставной деятельности и другие источники; для венчурных фондов — частный капитал. Объемы БИФ ежегодно изменяются. Венчурные фонды не расширяются за счет новых средств. После создания фонда его капиталы размещаются по различным, не связанным между собой проектам (от 10 до 18), и формируется портфель ценных бумаг фонда. В основном ФВК управляют несколькими фондами, находящимися на разных стадиях развития;

4) *объекты финансирования*. Пропорция финансирования БИФом государственных и негосударственных проектов составила в 2001 г. 82 и 18 % соответственно. Венчурные фонды финансируют только частные венчурные предприятия;

5) *направления использования средств*. Венчурный капитал может инвестироваться в различные стадии жизненного цикла венчура (на создание, расширение, вывод из бизнеса). БИФ финансирует конкретные проекты безотносительно стадии роста предприятия. Венчурный капитал направляется только в отрасли, обеспечивающие НТП. В структуре финансирования из БИФа такие отрасли занимают только 25 % (в том числе производство медицинского оборудования — 14 %, микробиология — 10 %, другие отрасли — 1 %);

6) *лимит финансирования*. Венчурное финансирование удовлетворяет полную потребность предприятия в финансовых ресурсах. По схеме БИФа предусмотрено паритетное финансирование проекта его инициатором и фондом. БИФ может оказывать помощь в поиске источников финансирования;

7) *финансовую поддержку инновационных проектов* БИФ осуществляет на возвратной основе с учетом средневзвешенной ставки рефинансирования. При нарушении условий договоров предусмотрены финансовые санкции. В случае невозможности возврата организацией средств БИФу, интеллектуальная продукция, созданная в рамках договора, переходит в собственность фонда.

Венчурное финансирование провозглашает принцип возвратности, в то же время допускается невозврат венчурного капитала;

8) *доходы инвесторов*. В венчурном бизнесе инвесторы получают свой основной доход после успешной реализации венчурного проекта путем продажи акций венчура на рынке ценных бумаг или в виде процентов на капитал, предоставленный на заемной основе. Для государства финансирование инноваций через БИФ не преследует коммерческих целей в явном виде;

9) *особенности финансов фондов*. БИФ за счет чистой прибыли финансирует создание филиалов фонда; принимает долевое участие в деятельности предприятий, обеспечивающих развитие инфраструктуры рынка технологий; содействует организации совместных производств; стимулирует внешнеэкономическую деятельность в области новых и высоких технологий и др. Венчурные фонды подобные расходы не финансируют;

10) гарантом успешного выполнения проекта, финансируемого из БИФа, выступает *государственный заказчик*. В венчурном финансировании такой гарантией являются жесткий отбор проектов, высокопрофессиональное управление портфелем ценных бумаг;

11) *поиск исполнителей инновационных проектов*. Для БИФа — это одна из наиболее сложных задач, обусловленная сложным финансовым состоянием предприятий республики. У венчурных фондов такой проблемы нет, поскольку за финансированием в фонды обращаются именно исполнители проектов, владеющие перспективными научно-техническими разработками. Для иностранных инвесторов венчурный бизнес является признанной формой предпринимательства, куда направляются значительные финансовые ресурсы. В целях привлечения дополнительного капитала и повышения эффективности деятельности БИФа целесообразно внедрить опыт организации венчурного бизнеса по ряду рассмотренных выше аспектов. Таким образом, деятельность БИФа может рассматриваться как первый опыт для формирования сети венчурных фондов в Республике Беларусь.