

ТЕМА 5. ПРЯМІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА МІЖНАРОДНЕ ВИРОБНИЦТВО

План

1. Типи технологічної політики
2. Міжнародний ринок технологій.
3. Міжнародна передача технологій.
4. Економічна складова передачі технології.
5. Планування та організація міжнародних НДДКР.
6. Фінансування міжнародних проектів.
7. Функції і механізм інвестиційного менеджменту компанії.

Лекція до питання 1. Типи технологічної політики

Глобальний характер конкуренції не тільки робить нововведення більш значимими для транснаціональних корпорацій, а й обумовлює необхідність пошуку нових шляхів створення інновацій. Традиційно багатонаціональні компанії (БНК) використовували два типи технологічної політики: **глобального центру та поліцентризму**. Політика глобального центру полягає у пошуку нових технологій в країні базування для створення нових продуктів і процесів, використовуючи централізовані ресурси материнської фірми, та поширення інновацій по світових відділеннях БНК.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає в тому, що результат інновацій не може точно відображати локальні ринкові потреби, можливі такі труднощі з впровадженням нової технології із-за небажання дочірніх фірм виконувати прийняті централізовані рішення.

Політика поліцентризму передбачає, що дочірні компанії БНК використовують власні можливості та ресурси для розробки нових технологій, що забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє відображувати унікальні потреби різних країн, в яких діють БНК. В сучасних умовах, незважаючи на те, що постійно закріплюється тенденція глобалізації в багатьох галузях, необхідність урахування особливостей місцевого попиту та відмінностей країн не зникає, а навіть збільшується. Але в такій політиці є теж свої недоліки:

- не завжди обґрунтоване намагання національних відділень до автономії;
- дублювання розробок, вже проведених в інших дочірніх компаніях БНК, у разі пошуку власних рішень загальної проблеми;
- виникнення додаткових видатків на проведення НДДКР. Останнім часом виділяють нові методи здійснення технологічних змін. До таких методів належать:
- розподільча система технологічного розвитку;
- інтегрована система технологічного розвитку.

Технологічна політика типу "розподільча система технологічного розвитку" включає використання ресурсів національного відділення з метою створення інновацій не тільки для місцевого ринку, а й для поширення їх на всесвітній основі. Це дозволяє об'єднати ресурси дочірніх компаній та використовувати їх для всієї корпорації. БНК отримує здатність реагувати на ринкові зміни, що проявляються в одній країні, та використовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Здійснення такої технологічної політики вимагає підготовлених кадрів дочірніх фірм корпорації, координації їхньої діяльності в області НДДКР.

Інноваційна політика типу "інтегрована система технологічного розвитку" передбачає об'єднання ресурсів та можливостей всіх елементів БНК як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм для спільного створення та впровадження інновацій. В цьому

випадку кожна одиниця своїми власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип політики підходить для умов, якщо потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям даного відділення країни якщо коли об'єднані ресурси та можливості декількох організаційних одиниць можуть сприяти більш ефективній розробці необхідної технології.

При проведенні даної політики перед БНК стоїть завдання пошуку та впровадження таких організаційних систем, які б сприяли забезпеченню ефективності всіх цих процесів, а не поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу.

Лекція до питання 2. Міжнародний ринок технологій

Сьогодні різні за розмірами компанії мають доступ до капіталу та інформації. Перевагами крупних компаній є економія на масштабах, здатність проводити інтенсивні НДДКР, диверсифікувати виробництва, максимізувати прибуток на вкладений капітал, керувати міжнародними проектами. Однак вони недостатньо гнучкі та динамічні для того, щоб своєчасно розробляти нові ідеї в сфері новітніх технологій. Взагалі, механізм крупної корпорації орієнтується на масове виробництво, що є не кращою формою для швидкого освоєння технічних нововведень, а об'єктивний процес концентрації виробництва та капіталу - одна з перешкод на шляху науково-технічного прогресу.

У цьому плані роль індивідуальних учених, винахідників та дрібних інноваційних компаній в технологічному розвитку залишається незамінною, особливо на стадії зародження ідеї, її концептуалізації. Невелика фірма є найбільш мобільною формою організації бізнесу, виконує роль генератора нових ідей. Однак для розробки промислової технології або впровадження нового продукту в сучасне промислове виробництво потрібні лабораторії, конструкторські бюро, технологічні підрозділи. У зв'язку з цим поглиблюється поділ праці між індивідуальними винахідниками - генераторами ідей, інноваційними компаніями які доводять ці ідеї до етапу практичного застосування, та крупними корпораціями, що забезпечують використання нової технології в масовому виробництві.

Таким чином, ринок технологій передбачає наявність наступних учасників:

- інноваційні фірми та індивідуальні винахідники, що намагаються продати свої науково-технічні результати;
- крупні промислові компанії, які намагаються придбати найбільш перспективні розробки та застосовувати їх у власному виробництві;
- посередницькі фірми, які створюють базу даних для потенційних продавців та покупців.

Значення посередницьких фірм полягає в:

- обслуговуванні науково-технічного обміну;
- сприяють підвищенню швидкості розповсюдження нововведень в економіці;
- сприяють збільшенню віддачі від капіталовкладень в НДДКР.

Від науково-технічного дослідження до його впровадження в масове виробництво складний та ризикований шлях, реалізацією якого займається венчурний бізнес.

Основні ризики венчурних інвестицій пов'язані із:

- о високим ступінем технічної невизначеності у створенні продукту;
- о технологічно досконалий продукт може не відповідати ринковому попиту;
- о управлінська команда може не мати кваліфікації або досвіду.

Сутність венчурного бізнесу як високоризикової та потенційно високоприбуткової діяльності визначається наступними особливостями його функціонування:

- о об'єктом капіталовкладень є ризиковані проекти;
- о здійснюється портфельне управління капіталом;
- о значна частина вкладень вноситься в статутний капітал інноваційних фірм;
- о венчурний капіталіст бере активну участь в управлінні проектом або забезпечує собі надійний контроль;
- о реалізується гнучкий механізм узгодження інтересів інвесторів та менеджерів залежно від етапу розвитку проекту;
- о з самого початку визначається спосіб виходу із бізнесу венчурного капіталіста у фазі зрілості проекту.

Етапи венчурного бізнесу:

- о старт (невелика кількість інвесторів, великий ризик, значний потенціальний прибуток);
- о виведення продукції на ринок (зростання кількості інвесторів, зниження ризиків, очевидний потенціальний прибуток, поява стратегічного інвестора, який намагається захопити контроль за підприємством, зниження рентабельності вкладень);
- о завоювання ринку (створення спільних компаній, викуп компанії стратегічним інвестором, реорганізація підприємства у ВАТ).

Основним джерелом венчурного капіталу є:

- о приватні інвестори;
- о невеликі інвестиційні компанії;
- о крупні корпорації;
- о трастові фонди;
- о спеціальні державні фонди і програми.

Для досягнення стратегічних конкурентних переваг в умовах глобального прискорення науково-технічного прогресу, скорочення життєвого циклу товарів, а також постійного збільшення витрат на власні дослідження, необхідно використовувати результати НДДКР інших компаній.

Лекція до питання 3. Міжнародна передача технологій.

Міжнародна передача технологій - це сукупність економічних відносин між фірмами різних країн в області використання зарубіжних науково-технічних досягнень. Технологія може бути власне технологією (набір конструктивних рішень, методів та процесів) і матеріалізованою технологією (втілена у машинах, обладнанні).

Форми передачі (трансферту) технологій:

- о передача, продаж або надання по ліцензії всіх форм промислової власності;
- о надання know-how та технологічного досвіду;
- о торгівля високотехнологічною продукцією;
- о надання технічного знання, необхідного для придбання, монтажу та використання машин і обладнання, напівфабрикатів і матеріалів, отриманих за рахунок закупівлі, оренди, лізингу;
- о промислове та технічне співробітництво по технологічному утриманню машин, обладнання, напівфабрикатів, матеріалів;
- о надання консультативних послуг та інжиніринг;
- о передача технології в рамках науково-технічної виробничої кооперації;

о передача технології в рамках інвестиційної співпраці. Процес передачі технології пов'язаний з теорією життєвого циклу товару.

Життєвий цикл технології має п'ять етапів:

- о дослідження та розробка;
- о утилізація;
- о технологічне зростання;
- о технологічна зрілість;
- о технологічний спадок.

Технологія є товаром, тому важливим елементом процесу передачі технології є визначення її ціни. Вона встановлюється в ході переговорів між продавцем та покупцем з урахуванням оцінки видатків та вигод від угоди обох сторін.

Лекція до питання 4. Економічна складова передачі технології

Економічна доцільність продажу технологій визначається:

- отриманням прибутку від розробки нової технології;
- отриманням додаткового прибутку від продажу технології, яка вже розроблена та використовується;
- запобіганням незаконного використання іноземними компаніями запатентованої технології;
- збільшенням експорту за рахунок реалізації "експорт-ефекту";
- встановленням контролю за зарубіжною фірмою-покупцем технології;
- завоюванням нових ринків;
- зняттям проблем, які пов'язані з експортом продукції, що виробляється за даною технологією;
- забезпеченням доступу до іншого нововведення через перехресне ліцензування;
- передачею науково-технічного досягнення іншому партнеру - можливість для подальшого удосконалення даної технології за участю партнера-покупця.

Економічна доцільність придбання технології залежить від досягнення таких цілей:

- о забезпечення доступу до вже запатентованого нововведення вищого технічного рівня;
- о економія витрат на проведення власних НДДКР;
- о зниження ризику невдачі при самостійній розробці необхідної технології;
- о зниження видатків на імпорт товару, що виробляється за даною технологією;
- о можливість використання доброї репутації та авторитету ліцензіара;
- о використання товарного знаку, реклами та ін.;
- о забезпечення можливості у разі необхідності скористатися послугами технічних спеціалістів ліцензіара;
- о розширення експорту продукції.

Лекція до питання 5. Планування та організація міжнародних НДДКР

За сучасних умов справді передовими є компанії, які спроможні уважно відслідковувати всі ринкові і технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості і загрози, які ці тенденції несуть у собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти та швидко й ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу. Технологічна політика служить двоєдиній глобальній цілі фірми: по-перше, знизити ризики і вижити, по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати прибутковішою.

Інтернаціоналізація НДДКР також спрямована на досягнення цієї цілі шляхом створення низки ряду переваг:

1. Полегшення доступу до дефіцитних ресурсів.
2. Наближення компанії до споживачів її продукції (послуг);
3. Полегшення доступу до ринку (необхідність дотримання місцевих стандартів, дотримання принципів національної економічної і науково-технічної політики тощо).
4. Зниження витрат і ризиків.
5. Обхід законодавчих обмежень.

Централізація НДДКР обумовлена:

1. Необхідністю контролю з боку менеджменту МНК за технологією, що розглядається як довгострокова конкурентна перевага.
2. Необхідністю тісної взаємодії між розробкою документації та обладнанням, а пізніше - між функціями виробництва і розвитком технологій;
3. За умов швидко змінюваної конкурентної обстановки централізація скорочує час на проведення НДДКР.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає в тому, що результат інновацій не може точно відображати локальні ринкові потреби; можливі також труднощі із впровадженням нової технології через опір з боку дочірніх фірм прийняттю централізованих рішень.

Незважаючи на те, що тенденція глобалізації в багатьох галузях поглиблюється, необхідність урахування особливостей місцевого попиту і країнових відмінностей не зникає, а часто навіть зростає. Але в такого типу інноваційному процесі є й негативні сторони:

- не завжди обґрунтоване прагнення національних відділень до автономії;
- дублювання розробок, уже проведених в інших дочірніх компаніях, у разі, якщо кожне національне відділення шукає власне вирішення загальної проблеми;
- виникнення додаткових витрат на проведення НДДКР. Під час проведення технологічної політики менеджери МНК повинні одночасно підвищувати ефективність централізованих і локальних інновацій, а також створювати умови для пошуку нових форм здійснення транснаціональних інновацій. Таким чином, крім писаних вище типів інноваційного процесу, останніми роками дедалі більшого поширення набувають нові методи здійснення технологічних змін. Їх можна поділити на дві категорії: "locally-leveraged" (розподілена система технологічного розвитку) і "globally-linked" (інтегрована система технологічного розвитку).

Розподільча система технологічного розвитку дозволяє менеджменту МНК об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації. МНК отримує можливість реагувати на ринкові зміни, які проявляються в одній країні, і застосовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Цей спосіб проведення технологічної політики потребує від менеджменту розвивати і контролювати процес навчання кадрів дочірніх фірм корпорації, координувати їхню діяльність у сфері НДДКР, що уможливорює підвищення ефективності використання інноваційних ресурсів.

Однак локальні нововведення, розроблені одним внутрішньодержавним відділенням, не завжди легко передати в інші. Проблема полягає у спробах трансферту продуктів або процесів, що не задовольняють потреби іншої країни, у недостатній координації трансфертних механізмів, у бар'єрах, що визначаються синдромом "зроблено не у нас", який проявляється у боротьбі національних відділень за проведення своїх власних автономних НДДКР. Інтегрована система технологічного розвитку означає, що кожна

одиниця своїми власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип технологічної політики більше придатний за умов, коли потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям даного внутрішньодержавного відділення або коли об'єднані ресурси і можливості кількох організаційних одиниць можуть сприяти ефективнішій розробці потрібної технології. Створення гнучких зв'язків дозволяє об'єднати зусилля багатьох одиниць для отримання корпорацією ефекту синергії. Але такий процес створення інновацій також має свої обмеження. Він потребує значної міжнародної координації, яка може стати надто дорогою і неефективною. Численні міжнародні зв'язки між різними організаційними одиницями МНК, які необхідні для обслуговування цього процесу, також можуть перевантажити компанію через невизначеність і надмірне розпорошення влади.

Завдання менеджера полягає не в сприянні поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу, а в пошуку і впровадженні таких організаційних систем, які б сприяли ефективності всіх процесів. Іншими словами, він повинен одночасно підвищувати ефективність кожного типу інноваційного процесу, і створювати умови, що дозволяють впроваджувати технологічні зміни всіма способами. Зусилля щодо зміцнення одного шляху здійснення технологічних змін не повинні витіснити інші.

При плануванні міжнародних НДДКР вирішують такі завдання:

- о розміщення науково-дослідницьких підрозділів;
- о рішення про те, розробляти самим продукт чи купувати його;
- о вибір майбутнього напрямку досліджень;
- о розміщення людських і фінансових ресурсів в різних країнах.

Вибір місця є дуже важливим і має стратегічний характер, оскільки враховує необхідність максимального використання переваг спеціалізації та місцевих умов. При виборі місця враховується:

- о наближеність до підрозділів, що виконують функції постачання, виробництва та збуту;
- о наближеність до потенційного клієнта;
- о наявність місцевих ресурсів (капіталу та персоналу);
- о необхідні мінімальні розміри дослідницького підрозділу, щоб постійні видатки не були надто високими.

Для вибору місця розташування НДДКР існують різні моделі: технологічна крива, матриця технологічного портфелю, модифікована модель конкуренції М. Портера і ін.

Регіональна економічна інтеграція, зближення стандартів та споживацькі переваги створюють умови в деяких галузях для ефективного стратегічного управління багатонаціональними компаніями (БНК) на основі централізованого контролю та власних філій. Також існує багато фірм, які використовують стратегію співпраці. Відповідно передача технології може здійснюватися як в результаті разового придбання технології, що належить іншій фірмі, так і в рамках науково-технічної співпраці декількох фірм. Останнім часом стратегія співпраці перетворилася на важливу складову корпоративної стратегії, одним із напрямів конкурентної стратегії фірм, яка потіснила такі традиційні напрями, як стратегія диверсифікації, прямих іноземних інвестицій та поглинання.

Міжнародне науково-технічне співробітництво - це форма відносин, яка передбачає взаємодію фірм двох або більше країн при проведенні науково-технічної діяльності.

Глобалізація бізнесу, скорочення життєвого циклу продукту і водночас час збільшення тривалості його розробки, а також витрати на НДДКР змусили фірми гнучко підходити до використання різних форм співпраці і в науково-технічній сфері.

Ситуація іноді вимагає не тільки торгувати, й започатковувати спільні проекти з конкурентами на міжнародному ринку.

Мотиви співпраці наступні: використання потенціалу партнера для виходу на зарубіжні ринки, нарощування неформалізовано-го обсягу знань та вмінь, оптимізація процесу виконання НДДКР за рахунок координації діяльності постачальників та споживачів, посилення ринкових позицій учасників.

Лекція до питання 6. Фінансування міжнародних проектів

Спосіб фінансування міжнародних проектів визначається вибором методу бюджетування НДДКР. Способи складання бюджету:

о проектно-незалежний, полягає у зведенні всіх грошових потоків від всіх проектів для досягнення їх глобальної збалансованості та оптимального бюджету НДДКР;

о проектно-залежний, полягає у виділенні коштів під конкретні проекти.

При проведенні міжнародних НДДКР використовують такі структури, як міжнародні комітети і проекти, міжнародна лінійна та штабна організація. Міжнародні комітети (створені поза рамками ієрархії) складаються з менеджерів центрального та національних підрозділів, які орієнтовані на управління певними проектами та створені на обмежений термін. Завдання:

1. Співвідношення прийнятих до виконання проектів з сучасною політикою в області НДДКР.
2. Вирішення стратегічних завдань з координації робіт, особливо в межах великих проектів.
3. Координація і контроль реалізації прийнятих проектів.
4. Консультування керівництва фірми.

У міжнародному проекті проектний менеджер виконує тільки інформаційні і консультативні функції.

При проектно-матричній організації управління він дає вказівки, кому, коли та що робити, інші ж функції (адміністративні, дисциплінарні, управління ресурсами) виконує менеджер, який входить до складу ієрархічної структури.

Лінійна організація передбачає створення лінії функціонального підпорядкування між центральними та місцевими НДДКР підрозділами для забезпечення єдиної науково-технічної політики.

Виконання НДДКР в різних місцях потребує узгодження як змісту, так і обсягу робіт, тому використовують централізоване, децентралізоване управління та інтеграцію.

При централізованому управлінні місцеві НДДКР розглядають як простих виконавців, а рішення приймаються в штаб-квартирах БНК.

При децентралізованому управлінні повноваження з прийняття рішень делегуються місцевим підрозділам.

Гнучка інтеграція базується на наступному принципі: дочірнім підрозділам, наділеним певною самостійністю, так задаються обмеження діяльності, що забезпечується узгодження та координація робіт у міжнародному масштабі.

Лекція до питання 7. Функції та механізм інвестиційного менеджменту компанії

Інвестиційні стратегії багатонаціональних підприємств (multinational enterprises, MNEs) спроможні забезпечити додаткове проникнення іноземного капіталу. Останніми роками глобалізація стала складовою корпоративної стратегії, а прямі іноземні інвестиції - невід'ємними, а не просто можливими.

Окрім того, прихід нових технологій (наприклад, Інтернет) надає компаніям можливість посилити дієвість стратегії, завдяки якій вони проникають на зарубіжні ринки, а також підвищити ефективність своїх інвестицій.

Тим не менш, зростання іноземних інвестицій є до певної міри взаємопроникненням: конкуренти сліднують один за одним на ринок, а прямі іноземні інвестиції можуть стимулювати інші інвестиції, утворюючи вертикальний ланцюг постачальників або провайдерів бізнес-послуг. Тому короткострокова перспектива для потоків інвестицій видається сприятливою і прогнозується тенденція їх постійного зростання.

За визначенням англomовної Вікіпедії, інвестиційний менеджмент (investment management) - це професійне управління різноманітними цінними паперами (акції, облігації тощо) та іншими активами (наприклад, виробничим обладнанням) з метою досягнення специфічних інвестиційних цілей для забезпечення прибутку інвесторам.

Термін "*менеджмент активів*" (asset management) застосовується як синонім інвестиційного менеджменту у разі колективного інвестування, в той час як синонім "*менеджмент фондів*" (fund management) є більш узагальнюючим. В якості понять, тотожних терміну "*інвестиційний менеджмент*", також часто використовують "*менеджмент капіталу*" (wealth management) та "*портфельний менеджмент*" (portfolio management).

Інвестиційний менеджмент - це велика і важлива глобальна індустрія, яка несе відповідальність за трильйони доларів, євро, фунтів та ієн. Активи її у 2006 році досягли рекордного показника - 55 трлн доларів. Найбільшим світовим джерелом інвестиційних ресурсів є США (48%), на другому місці - Японія (11%) та Велика Британія (7%). Останніми роками найбільше зростання демонструють країни Азійсько-Тихоокеанського регіону, а також Китай та Індія.

Десять найуспішніших світових компаній в галузі інвестиційного менеджменту за рейтингом "Global Investor's*" наведені в табл. 16.1.

Десять найбільших компаній у сфері інвестиційного менеджменту:

Ранг	Компанія	Активи в управлінні (US\$ млн)	Країна
------	----------	--------------------------------	--------

1.	Barclays Global Investors		
----	---------------------------	--	--

	1,400,491		
--	-----------	--	--

	Велика Британія		
--	-----------------	--	--

2.	State Street Global Advisors		
----	------------------------------	--	--

	1,367,269		
--	-----------	--	--

	США		
--	-----	--	--

3.	Fidelity Investments		
----	----------------------	--	--

	1,299,400		
--	-----------	--	--

	США		
--	-----	--	--

4.	Capital Group Companies		
----	-------------------------	--	--

	1,050,435		
--	-----------	--	--

	США		
--	-----	--	--

5.	Legg Mason		
----	------------	--	--

	891,400		
--	---------	--	--

	США		
--	-----	--	--

6.	The Vanguard Group		
----	--------------------	--	--

	852,000		
--	---------	--	--

	США		
--	-----	--	--

7.	Allianz Global Investors		
----	--------------------------	--	--

	790,513		
--	---------	--	--

	Німеччина		
--	-----------	--	--

8.	JPMorgan Asset Management		
----	---------------------------	--	--

	782,646		
--	---------	--	--

США
9. Mellon Financial Corporation
738,294
США
10. Deutsche Asset Management
723,366
Німеччина

Система міжнародного інвестиційного менеджменту реалізує свою головну мету й основні завдання шляхом здійснення певних функцій. Ці функції поділяються на дві групи, визначені комплексним змістом системи управління інвестиційною діяльністю:

- 1. Функції міжнародного інвестиційного менеджменту як управлінської системи є складовими будь-якого процесу управління незалежно від виду діяльності підприємства, його організаційно правової форми, розміру, форми власності і т. ін. В теорії управління ці функції характеризуються як загальні.**
- 2. Функції міжнародного інвестиційного менеджменту як спеціальної області управління підприємством визначені конкретним об'єктом даної управлінської системи. Теорія управління розглядає ці функції як специфічні. У найбільш загальному вигляді склад функцій інвестиційного менеджменту у розрізі цих груп представлений на рис. 1.1.**

Характеристика основних функцій інвестиційного менеджменту в розрізі окремих груп
Групування основних функцій міжнародного інвестиційного менеджменту:

- як управлінської системи
- як спеціальної області управління підприємством

Розробка інвестиційної стратегії підприємства:

1. Управління реальними іноземними інвестиціями
2. Створення організаційних структур, що забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень по всіх аспектах інвестиційної діяльності
Управління фінансовими іноземними інвестиціями
3. Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів інвестиційних рішень
Управління формуванням інвестиційних ресурсів
4. Здійснення аналізу різних аспектів інвестиційної діяльності
4. Управління грошовими потоками по міжнародній інвестиційній діяльності
5. Здійснення планування інвестиційної діяльності підприємства за її основними напрямками
6. Розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень в області інвестиційної діяльності
7. Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності

Основні функції міжнародного інвестиційного менеджменту як спеціальної області управління підприємством розглянуті у найбільш агрегованому вигляді. Кожна з цих функцій може бути конкретизована більш цілеспрямовано з урахуванням специфіки інвестиційної діяльності окремих підприємств. При здійсненні такої конкретизації на кожному підприємстві може бути побудована багаторівнева функціональна система управління інвестиційною діяльністю. Процес управління інвестиційною діяльністю базується на певному механізмі, що являє собою систему основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації інвестиційних рішень підприємства.

Щоб пояснити причини того, що інвестиційні менеджери досягають результатів, вищих за посередні, часто використовують закон "трьох П" - "принципи, процес та персонал" (3-P's - Philosophy, Process and People).

Під принципами у даному випадку розуміють основні засади інвестиційного менеджменту організації: наприклад, чи обере менеджер для придбання акції з високою вартістю чи високим зростанням (і чому); чи спирається він на внутрішні розрахунки чи винаймає команду аналітиків тощо. Доцільно, щоб ці засади були сформульовані у засновницьких документах компанії.

Процес означає шляхи, якими впроваджуються загальні принципи: наприклад, як менеджером приймається рішення щодо того, які активи і коли купувати; які активи і коли продавати; хто приймає остаточне рішення і чи приймається воно колегіально тощо.

Персонал включає в себе працівників компанії, особливо фінансових менеджерів. Питання полягає в тому, хто вони, як відбираються, хто кому підзвітний, яка чисельність команди (і чи розуміють усі її члени принципи і процеси, які вони використовують) і як довго ця команда працює разом.