

УДК 331.103.3 : 334.716

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.1.052-063

Управление инвестиционным процессом с использованием методов командного тайм-менеджмента

Г.А. Архангельский¹, И.И. Егоров²

¹ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС"», г. Москва

²Правительство Тверской области, г. Тверь

Цель статьи – рассмотреть и систематизировать управленческую практику координации инвестиционных процессов на региональном уровне в условиях, когда «актерами» процесса являются в том числе не подчиненные региональной власти представительства федеральных органов исполнительной власти и ресурсоснабжающих корпораций. Эта «неподчиненность» ключевых участников проекта затрудняет возможность применения классических инструментов проектного менеджмента и требует разработки оригинальных подходов, базирующихся на принципах командного тайм-менеджмента. Научной новизной исследования является управление инвестиционным процессом с использованием методов методологии командного тайм-менеджмента в формате системы гибкого управления несколькими ключевыми таймлайнами: тайминг проекта, тайминг мер поддержки, тайминг подключения к инфраструктуре. Даны практические рекомендации по применению описанного подхода в мультипроектной деятельности управления процессом привлечения инвестиций в регион.

Ключевые слова: инвестиционный процесс, тайм-менеджмент, координация, региональное управление, промышленная политика, управление проектами.

Введение

В современной российской экономической реальности, характеризующейся курсом на достижение технологического суверенитета, значительна роль экономических блоков правительств регионов как драйверов инвестиционной активности бизнеса.

Эффективность региональной промышленной политики сегодня напрямую зависит от способности органов власти помочь инвесторам обеспечить своевременный и беспрепятственный ввод новых производственных мощностей.

Серьезной проблемой для регионального правительства, заместителя губернатора по экономике и главы регионального агентства привлечения инвестиций является необходимость координации в интересах привлекаемого в регион инвестиционного проекта действий организаций, не подчиненных напрямую региональной власти: региональных филиалов федеральных ресурсных компаний («Россети», «Межрегионгаз»),

региональных отделений федеральных органов (ФНС, Росреестр), федеральных органов (Минпромторг, Минсельхоз и т.п.)

1. Теоретический контекст: управление в условиях «организационной разобщенности»

Классические теории проектного менеджмента, основанные на моделях жизненного цикла проекта и таких инструментах, как диаграммы Гантта или PERT, исходят из предпосылки о единой организационной структуре или, как минимум, о наличии контрактных отношений между участниками, задающих четкую иерархию ответственности.

Реализация же инвестиционного проекта на региональном уровне происходит в принципиально иных условиях – «управления в условиях организационной разобщенности» [10]

Региональная команда во главе с заместителем губернатора по экономике оказывается в роли системного интегратора, не обладая при этом формальными властными полномочиями в отношении ключевых «поставщиков» критически важных ресурсов – подключения к инфраструктуре, выделения федеральных мер поддержки и т.п.

Ее инструментарий ограничен методами мягкой силы: убеждение, создание коалиций, арбитраж. Это напрямую перекликается с концепцией «совместного управления», где достижение публичных целей обеспечивается не администрированием, а созданием стимулов и условий для взаимодействия независимых акторов.

К. Анселл и Э. Гаш в исследовании [6] определяют факторы успешности "совместного управления", такие как стимулы для участия заинтересованных сторон, соотношение сил и ресурсов, лидерство, развитие приверженности и др. Проблемы "коллаборативного публичного управления", баланса свободы и взаимозависимости акторов, различные факторы успешности сотрудничества разрабатываются в исследовании О. Лири и Н. Виж [12].

В отечественных публикациях об инвестиционной привлекательности регионов, в частности С.А. Афониной [3], С.Х. Темирболатовой [5], В.В. Морозова [4], прорабатываются в основном макроэкономические и отраслевые аспекты инвестиционного процесса, в меньшей степени – управленческие. Анализ управленческих вызовов реализации суверенной промышленной политики проведен в работе Г.А. Архангельского [2].

Инвестиционный процесс развития промышленности региона на практике предстает не как линейный проект, в котором применимы инструменты классического проектного менеджмента, но как сложная адаптивная система, требующая от региональных властей непрерывной работы по согласованию интересов, синхронизации действий и оперативному устранению возникающих диссонансов. Основные участники инвестиционного процесса и их роль в реализации инвестиционного проекта систематизированы в табл. 1.

Участники инвестиционного процесса, не подчиненные администрации субъекта федерации, чья вовлеченность критична для успеха инвестиционного проекта в регионе

№	Участник	Составляющая инвест проекта
1	Сетевая организация (в первую очередь «Россети»)	Выделение необходимой мощности для обеспечения проекта электрической энергией Реализация проектирования и строительства подводящих сетей и энерго инфраструктуры (ПС / РП / КТП) для обеспечения проекта электро энергией
2	Газпром	Обеспечение проекта газом (при необходимости): Поиск и подбор оптимальных решений для обеспечения тепло и газоснабжения объекта; Выделение необходимых лимитов; Реализация проекта по проектированию и строительству газовых сетей и инфраструктуры
3	Водоснабжающие организации (ООО «ТверьВодоканал»)	Подключение (при необходимости) проекта к централизованной системе водоснабжения и водоотведения
4	Министерство природных ресурсов / МОБВУ	Помощь в оформлении точек сброса в водные объекты, строительства локальных очистных сооружений и водозаборных узлов при автономном обеспечении объекта водоснабжением и водоотведением
5	Министерство транспорта Тверской области / ГКУ Дорожный фонд Тверской области	1. Согласование съездов на внутриплощадочные дороги объекта с региональной сети дорог 2. Строительство / реконструкция автомобильных дорог регионального значения ведущих к объекту 3. Выделение средств межбюджетных трансфертов местным бюджетом на строительство / реконструкцию / ремонт автомобильных дорог
6	Отраслевые исполнительные органы государственной власти региона (Мин сельского хозяйства, Мин туризма, Министерство промышленности)	1. Помощь инвестору при бизнес-планировании и проектировании: особенности отрасли, территории размещения проекта, тренды рынка 2. Подбор и помощь в получении федеральных отраслевых мер поддержки 3. Подбор и организация получения региональных отраслевых мер поддержки (гранты, субсидии и т.д.) 4. Поддержка проекта при выходе из инвестиционной фазы на этап работающего предприятия – отраслевые меры поддержки 5. Помощь с региональной кооперацией как при инвестиционной фазе (местные поставщики материалов и оборудования, подрядчики), так и при выходе на этап работающего предприятия (упаковка, транспорт, материалы и ресурсы – подбор оптимальных местных поставщиков)
7	Главное управление архитектуры и градостроительной деятельности Тверской области	1. Изменение документов территориального планирования (Ген планы / ПЗЗ) при необходимости реализации проекта 2. Выдача разрешений на строительство и ввод объекта в эксплуатацию

№	Участник	Составляющая инвест проекта
8	Министерство контрольных функций Тверской области	1. Осуществление функции гос строй надзора (при необходимости) 2. Выдача ЗОС после окончания строительства объекта
9	Главное управление по труду и занятости Тверской области	1. Подбор кадров, дополнительные программы переподготовки
10	ВУЗы / СПО	1. Подбор и подготовка кадров 2. Формирование новых учебных программ, в т.ч. получение образовательных лицензий на новые образовательные программы под нужды инвестора
11	Органы местного самоуправления	Административная поддержка проекта
12	ФНС	Помощь при перерегистрации бизнеса в регион, или открытии нового юрлица в регионе
13	Росреестр	Оформление собственности, изменение ВРИ земельного участка при необходимости
14	Роспотребнадзор	Оформление санитарно-защитных зон объекта Анализ и оценка рисков для размещения объекта в конкретной территории

Источник: составлено авторами.

В отечественной теории менеджмента данному типу управленческих отношений соответствуют методы "командного тайм-менеджмента", регулирующие организационные взаимоотношения между не подчиненными друг другу управленцами Теория командного тайм-менеджмента развита в монографии Г.А. Архангельского [1].

2. Принципы адаптивного управления в условиях «неподчиненности» внешних участников инвестиционного процесса.

Цена сбоя в работе любого из перечисленных выше "независимых участников" крайне высока не только для инвестора (прямые убытки от простоя дорогостоящего оборудования и т.п.), но и для репутации региона в целом, для поступления налоговых доходов в региональный бюджет, для своевременного создания рабочих мест. Потеря одного значимого инвестора из-за несвоевременного подключения к сетям может надолго снизить привлекательность инвестиций в регион для других потенциальных участников рынка.

Каковы управленческие инструменты региональной администрации для вовлечения и координации усилий "независимых участников"?

В первую очередь это координация и убеждение, основанные на нескольких источниках влияния:

1. Административный ресурс губернатора. Возможность вынести вопрос на федеральный уровень.

2. Взаимность. Регион может оказывать сетевым компаниям встречные услуги, ускоряя, например, процедуры согласования по земельным участкам или оказывая содействие в решении локальных конфликтов с землепользователями.

3. Согласование инвестпрограмм. Губернатор является согласующей стороной в формировании инвестпрограмм ресурсоснабжающих организаций в регионе.

4. Репутационные риски. Публичное освещение срывов сроков со стороны монополистов как фактор влияния.

Основные затраты времени и усилий регионального Министерства экономики приходятся на снижение организационных барьеров для инвестора и обеспечение синхронности работы независимых участников процесса. Главной задачей региональной команды является не столько финансовая или ресурсная поддержка, сколько снижение этих транзакционных издержек для инвестора.

3. Специфика тайм-менеджмента промышленных инвестиций: почему «завод – не склад»

Основную ценность в контексте технологического суверенитета представляют промышленные и агропромышленные инвестиционные проекты. Они же являются наиболее сложными как объекты менеджмента.

Строительство завода – это не просто возведение здания. Это самый сложный процесс с жесткими, нелинейными технологическими зависимостями:

* Оборудование определяет проект, а не наоборот. В отличие от склада или отеля, где здание является первичным объектом, технологическая линия (станки) проектируется первой. Под нее инженеры рассчитывают и проектируют фундамент со специальными закладными элементами, виброизоляцией и другими параметрами, и только затем – архитектурно-строительную часть (здание). Это коренным образом меняет всю логику проекта.

* Долгосрочный цикл заказа оборудования и «точка невозврата». Критически важные станки и технологические линии заказываются за 1-2 года до их поставки. Это создает так называемую «точку невозврата» в графике: если к моменту прибытия дорогостоящего оборудования (часто из-за рубежа) фундамент и инфраструктура не готовы, технику будут выгружать «в чистом поле», что приведет к колоссальным убыткам и даже порче оборудования. Простаивающее оборудование – это также «замороженные» капитальные инвестиции и дополнительные расходы на обслуживание займов.

* Невозможность аренды под серьезное производство. Сравнительно несложно взять в аренду помещение под отель или склад, но практически невозможно – под серьезный завод с уникальной технологией. Это означает, что инвестор и регион жестко завязаны на конкретную площадку и выбранную технологию на весь жизненный цикл проекта.

Можно установить следующую градацию по уровню сложности управления:

1. Склады, отели, логистика. Меньше переменных, более типовое проектирование («от здания», а не «от оборудования»).

2. Сельское хозяйство (крупные комплексы). Высокая жесткость графика, сопоставимая с промышленностью, но связанная с биологическими циклами (например, поставка племенного скота).

3. Промышленное производство. Наивысшая сложность из-за уникальности технологических цепочек, длительных циклов заказа оборудования и высочайших рисков срыва всего проекта из-за рассинхронизации на любом из этапов.

4. Управленческая модель множественных таймлайнов

Поддержка инвестиционного проекта предполагает множество временных матриц и необходимость их интеграции. Региональные Министерство экономики и Агентство привлечения инвестиций должны синхронизировать несколько независимых и зачастую противоречащих друг другу временных потоков, каждый из которых живет по своей собственной логике:

1. Тайминг самого инвестора: внутренний бизнес-план, строительно-монтажные работы, поставка и монтаж оборудования.

2. Тайминг мер государственной и региональной поддержки: получение статуса резидента ОЭЗ (особой экономической зоны) или промышленного парка, налоговых льгот, которые часто привязаны к конкретным этапам проекта (например, право на льготу возникает после ввода объекта в эксплуатацию). Опоздание на месяц может лишить инвестора десятков миллионов рублей предусмотренных преференций.

3. Тайминг подключения к инфраструктуре: получение техусловий и работы по подключению к электросетям, газу, водоснабжению со стороны неподчиненных акторов (Россети, Газпром, Водоканал), имеющих свои планы, ресурсы и приоритеты.

4. Тайминг работы региональных коллегиальных органов: жесткие графики заседаний инвестиционного совета, бюджетной комиссии, земельной комиссии. Если документ не внесен в повестку очередного заседания, его рассмотрение может быть отложено на месяц и более, что срывает все последующие этапы.

5. Инструментарий «командного тайм-менеджмента» инвестиционного процесса

Каков прикладной инструментарий, позволяющий организовать командный тайм-менеджмент "неподчиненных участников" в инвестиционном процессе? Он сформирован из трех ключевых инструментов: 1. простая обзорная система задач по проектам, 2. персональные менеджеры инвестпроектов, 3. ритм регулярных "планерок".

1. Обзорная система задач по проектам.

В эпоху цифровизации и дорогих ERP-систем ключевым инструментом управления десятками многомиллиардных проектов, как ни парадоксально, оказываются хорошо знакомые любому управленцу электронные Excel. Этот управленческий выбор обусловлен несколькими факторами:

* Универсальность и доступность. Excel гарантированно есть у любого инвестора – от транснациональной корпорации до местного предпринимателя. Это снимает проблему совместимости, обучения и затрат на внедрение. Исследования показывают, что успех инструментов координации часто зависит от их «общей знаковости» (common ground) для всех участников. Excel является таким универсальным языком.

* Гибкость и скорость. В условиях высокой неопределенности и уникальности каждого проекта план-график – живой организм. В него постоянно вносятся изменения: появляются новые задачи, сдвигаются сроки. Делать это в Excel на порядок быстрее, чем через регламентированные заявки в CRM или ERP-системе.

* Визуальная наглядность. Единая «матрица» в Excel, где задачи могут быть легко отобраны по заданным параметрам (проект, срок, исполнитель, локация и т.п.) предоставляет всем участникам процесса мгновенное и общее понимание статуса проекта. Это критически важно для синхронизации восприятия реальности и напрямую связано с теорией управления вниманием (attention-based view of the firm) [11, 8], где фокус внимания менеджеров является ключевым стратегическим ресурсом.

Таким образом, Excel выступает не просто таблицей, а инструментом обеспечения организационного единства, компенсирующим отсутствие единой вертикали власти простотой и универсальностью формата. Это элегантное решение проблемы координации в условиях фрагментированного управления.

При этом использование Excel для сводного обзора задач не отменяет наличие внутренних ERP систем у инвестиционного агентства, которые позволяют верхнеуровнево управлять портфелем инвестиционных проектов. Одним из оптимальных решений видится сочетание: внутренняя ИТ система инвестиционного агентства, где закреплены основные параметры и реперные точки проекта; и система планов-графиков по каждому проекту в Excel, в рамках которых производится «командная», а не «корпоративная» работа над реализацией проекта.

2. Персональный менеджер проекта: «системный интегратор» и «единственное окно».

Персональный менеджер в Агентстве привлечения инвестиций – это центральная фигура всей системы. Его роль далеко выходит за рамки функции «документоведа» или «контактного лица». Он является:

* Системным интегратором. Его задача – связать воедино все разрозненные процессы: отслеживать выполнение задач по своему плану-графику, получать статус от инвестора, взаимодействовать с ресурсоснабжающими корпорациями, готовить материалы для губернаторских комитетов (земельного, инвестиционного, бюджетного). Он – ключевая фигура координации "неподчиненных участников".

* «Единственным окном» для инвестора. Инвестор знает: все его проблемы решает один человек. Это радикально снижает его собственные транзакционные издержки на поиск нужных кабинетов и донесение информации. Это практическое воплощение принципа «one-stop-shop», широко пропагандируемого в литературе по улучшению инвестиционного климата [14].

* Главным поставщиком данных. Именно менеджер раз в две недели заполняет статусы по проектам в реестре. Такая практика дисциплинирует самих менеджеров и обеспечивает постоянный поток актуальной информации для губернатора. Заполненные статусы также транслируются заинтересованным руководителям в рабочем мессенджере. Этот

систематизированный процесс сбора статусов является формой «дисциплинированного взаимодействия», обеспечивающего постоянный мониторинг проектов.

Важнейшая задача персонального менеджера в рамках поставки данных – «зажигать красную лампу», т.е. сообщать и каскадировать на верхние уровни информацию о критических угрозах и рисках проекта. При этом задача руководителя агентства и руководителя инвестблока – вовремя получить сигнал, оценить его, и принять решение в том числе по корректировке своего графика.

3. Система регулярных "планерок"

Ключевым элементом, превращающим разрозненные усилия в систему, является железная дисциплина регулярных совещаний. Их эффективность обусловлена созданием устойчивого ритма, критичного для управления любыми сложными проектами.

Команда заместителя губернатора по экономике собирается раз в неделю для тотального разбора всего реестра проектов. Цель – понять статус по каждому проекту, выявить проблемы («красные зоны») и спланировать работу на следующие две недели. Это важный механизм коллективного перераспределения внимания и расстановки приоритетов.

Регламент «по плану-графику». Каждое совещание с инвестором или по проекту начинается с совместного взгляда на план-график в Excel: «Что сделано? Что не сделано и почему? Какие следующие шаги?». Это не позволяет участникам уйти в общие рассуждения и фокусирует на конкретных действиях и сроках. Эта практика является простой, но эффективной формой agile-подхода, применяемой в государственном управлении.

Выявление «реперных точек». Отдельное внимание уделяется точкам, от которых зависит критический путь проекта (например, получение техусловий или дата заливки фундамента под станки). Срыв такой точки немедленно становится предметом повышенного внимания всей команды. Это прямое заимствование логики методологии критического пути (CPM), адаптированной под условия ручного управления.

Этот постоянный, ритмичный контроль и является тем самым «командным тайм-менеджментом» – ручным поддержанием синхронности в системе, склонной к организационному хаосу.

6. Архитектура взаимодействия: ритмы и точки принятия решений

Управление инвестициями – это не только работа менеджеров, но и интеграция проекта в официальные процедуры региональной власти. Этот двухуровневый подход (неформальная координация + формальные процедуры).

Взаимодействие с инвестором выстроено по многоуровневой системе:

1. Персональный менеджер (ежедневно/еженедельно): оперативное решение текущих вопросов.

2. Зам. губернатора по экономике (по мере необходимости): решение проблем, эскалированных менеджером; стратегические вопросы, встреча с инвестором.

3. Коллегиальные органы губернатора (по графику): оформление и легитимация ключевых решений.

Работа официальных комиссий губернатора жестко вписана в график проекта. Любой инвестиционный проект требует решений следующих высших коллегиальных органов:

* Инвестиционный совет при губернаторе: присвоение статусов (резидент ОЭЗ, приоритетный проект). Это точка входа для получения большинства льгот.

* Бюджетная комиссия: решение всех финансовых вопросов (выделение средств на инфраструктуру, налоговые льготы). Живет в «бюджетном цикле», привязанном к фискальному году.

* Земельная комиссия: изменение вида разрешенного использования земельных участков (ВРИ), перевод земель. Ключевой орган, от которого зависит физическая возможность размещения завода. Работает в «процедурном времени», определяемом регламентами.

* Комиссия по лесному хозяйству: регуляторные вопросы, связанные с лесными участками.

Сопровождающий менеджер инвестиционного проекта должен быть «полиглотом во времени» – он должен синхронизировать «оперативное время» стройки с этими разнородными временными режимами официальных органов. Если документы не успели на очередное заседание, проект может получить задержку в месяц и более. Задача менеджера – спроектировать этот тайминг заранее.

7. Ограничения системы и направления для будущих исследований

Несмотря на свою эффективность, описанная модель сталкивается с системными вызовами, требующими научного осмысления и решения.

Одним из важных вопросов является оптимальная нагрузка на менеджера. Рассматриваются несколько моделей организации работы менеджеров, сопровождающих инвестпроекты:

* Модель 1: «Не больше 3-5 проектов». Глубокое погружение, но требует значительного штата и ведет к простоям менеджера на спокойных этапах проектов.

* Модель 2: «10-15 проектов». Экономия ресурсов, но высокий риск поверхностного контроля и пропуска критических проблем.

Существует также проблема распределения проектов между менеджерами. Возможны отраслевой либо территориальный принцип; оба способа распределения имеют свои недостатки и преимущества.

Задачей для дальнейшего научного исследования является разработка методики оценки «координационной сложности» инвестиционного проекта. Такая метрика могла бы учитывать:

* Количество и тип вовлеченных неподчиненных акторов (федеральные, корпоративные, частные).

* Количество необходимых согласований в коллегиальных органах.

* Степень уникальности технологии и предсказуемости процесса.

* Опыт инвестора в работе с российской регуляторной средой.

Подобные попытки создания «сложностных метрик» существуют в области управления сложными программными проектами и могут быть адаптированы для сферы госуправления.

Данная проблематика не является уникально российской. Проблема координации между уровнями власти – общая для многих стран.

* Германия (Federalism): Взаимодействие между землями и федеральным центром также требует сложной координации. Немецкая модель отличается более формализованными процедурами и созданием постоянных межведомственных рабочих групп (Arbeitsgruppen) [7], что снижает транзакционные издержки за счет стандартизации.

* США (Public-Private Partnerships): Американский опыт управления сложными инфраструктурными проектами часто основывается на создании специальных независимых органов (authorities) с мандатом на управление конкретным проектом и делегированными полномочиями, что снижает проблему неподчиненных участников инвестиционного процесса [9].

* Сингапур (One-Stop-Shop): Сингапур пошел по пути максимальной цифровизации и создания «единого окна» через платформу CorpPass, где инвестор взаимодействует не с людьми, а с системой, которая сама координирует процессы между ведомствами [13].

Российская практика, таким образом, занимает среднюю позицию между европейской процедурной формализацией и азиатской цифровизацией, делая ставку на персональную ответственность и гибкие неформальные связи.

8. Выводы и рекомендации для практиков

Модель «командного тайм-менеджмента инвестиционного процесса», описанная в статье, является высокоэффективным ответом на вызовы координации в существующих институциональных условиях.

* Для каких регионов она подходит: для всех, кто всерьез занимается привлечением промышленных инвестиций. Ее можно тиражировать, так как она опирается на универсальные и доступные инструменты.

* Ключ к успеху: не в закупке дорогой CRM-системы, а в внедрении дисциплины регулярного пересмотра планов-графиков и создания культуры ответственности персонального менеджера и культуры ответственного тайм-менеджмента на всех уровнях управления.

* Главный риск: модель упирается в ограниченный ресурс управленческого внимания ключевых руководителей экономического блока региона. Автоматизация здесь не панацея. Решение видится в дальнейшей декомпозиции и делегировании, а также в возможном изменении формата взаимодействия с федеральными акторами на уровне политики.

Заключение

В статье описаны основные вызовы и решения, связанные с управлением инвестиционным процессом на уровне регионального правительства.

Научной новизной исследования является применение методологии командного тайм-менеджмента к решению актуальной задачи управления

инвестиционным процессом, включающей координацию действий, не подчиненных друг другу и администрации региона участников.

Результаты исследования могут быть применены руководителями экономических блоков субъектов федерации – заместителем губернатора по экономике, глава инвестиционного агентства – для повышения эффективности управления инвестиционным процессом.

Список литературы

1. Архангельский Глеб Алексеевич. *Время : большая книга тайм-менеджмента / Глеб Архангельский.* – Москва : АСТ, 2019. – 414, с., л. цв. факс. : ил., табл. : ISBN 978-5-17-117597-9.]
2. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент как фактор суверенной промышленной политики // *Современная конкуренция.* 2025. Т. 19. No 5. С. 51–65. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-51-65
3. Афонина С.А. Повышение инвестиционной привлекательности субъектов РФ на основе применения лучших управленческих практик (на примере Брянской области) / С.А. Афонина, Ю.А. Сычёва // *Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: Сборник статей X Международной научно-практической конференции.* – 2019. – С. 182.
4. Морозов В.В. Методические основы оценки инвестиционной активности и результативности инвестиционного процесса в регионе // *Вестник УГТУ-УПИ. Серия экономика и управление.* 2010. № 5. С. 88–95.
5. Темирболатова С.Х. Региональные инвестиции и направления инвестиционной политики // *Бизнес. Образование. Право.* 2020. № 1 (50). – С. 235.
6. Ansell C., Gash A. Collaborative governance in theory and practice. // *Journal of Public Administration Research and Theory.* Vol.18 No 4, PP. 543–571.
7. Benz A. Compounded representation in EU multi-level governance. // *Linking EU and national governance* (PP. 82-110). Oxford University Press.
8. Brielmaier C., Friesl M. The attention-based-view: Review and conceptual extension towards situated attention // *International Journal of Management Reviews.* 2022. Vol. 25. No. 3. P. 99–129. DOI: 10.1111/ijmr.12306.
9. Hodge G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: an international performance review. // *Public administration review,* Vol 67 No 3, PP. 545-558.
10. Lawrence Paul R., Lorsch Jay W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. // *Administrative Science Quarterly,* Vol. 12, No. 1 (Jun., 1967). PP. 1–47. DOI: 10.2307/2391211.
11. Ocasio W. Towards an attention-based view of the firm // *Strategic Management Journal.* 1998. Vol. 18 (Summer Special Issue). No. 1. P. 187–206. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K.
12. O'Leary, R., & Vij, N.. Collaborative public management: Where have we been and where are we going? // *The American review of public administration,* Vol 42 No 5. PP. 507-522.
13. Tan C. W., Pan, S. L., & Lim, E. T. (2005). Managing stakeholder interests in e-government implementation: Lessons learned from a Singapore e-government project. // *Journal of Global Information Management,* Vol 13 No 1, PP. 31-53.
14. World Bank. (2020). *Doing Business 2020.* Washington, DC: World Bank.

Об авторах:

АРХАНГЕЛЬСКИЙ Глеб Алексеевич – директор Центра бизнес-эффективности, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет "МИСИС"», канд. экон. наук, доцент (119049, г. Москва, Ленинский пр-т, д. 2, оф. 807), e-mail: arkhangelskii.ga@misis.ru, ORCID 0009-0008-5455-8452 SPIN 3416-4760

ЕГОРОВ Иван Игоревич – заместитель губернатора Тверской области по экономике (170100, г. Тверь, площадь Святого Благоверного Князя Михаила Тверского, д. 2), e-mail: egorov@tverreg.ru ORCID: 0009-0002-2687-6230

Investment process management using team time management methods

G.A. Arkhangelsky¹, I.I. Egorov²

¹ FGAOU VO "National Research Technological University "MISIS," Moscow

²Government of the Tver Region, Tver

The purpose of the article is to consider and systematize the management practice of coordinating investment processes at the regional level, in conditions when the "actors" of the process are, among other things, representative offices of federal executive bodies and resource-supplying corporations that are not subordinate to the regional authorities. This "insubordination" of key project participants makes it difficult to use classic project management tools and requires the development of original approaches based on the principles of team time management. The scientific novelty of the study is the application of the team time management methodology to the investment process in the format of a flexible management system for several key timelines: project timing, support timing, infrastructure connection timing. Practical recommendations are given on the application of the described approach in the multi-project activity of managing the process of attracting investments to the region.

Keywords: *investment process, time management, coordination, regional management, industrial policy, project management.*

About authors:

ARKHANGELSKY Gleb Alekseevich – Director of the Center for Business Efficiency FGAOU VO "National Research Technological University "MISIS," Moscow, Ph.D., Associate Professor (119049, Moscow, Leninsky Prospect, 2, of. 807), e-mail: arkhangelskii.ga@misis.ru; ORCID 0009-0008-5455-8452; SPIN 3416-4760

EGOROV Ivan Igorevich – Deputy Governor of the Tver Region for Economics (170100, Tver, St. Blessed Prince Mikhail Tversky Square, 2), e-mail: egorov@tverreg.ru; ORCID: 0009-0002-2687-6230.

Статья поступила в редакцию 25.02.2026 г.

Статья подписана в печать 15.03.2026 г.