

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 91-104.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):91-104.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК [338.47:656.6]:332.1
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17277106>

УПРАВЛЕНИЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕМ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НОВЫХ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Анна Константиновна Берко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
berkoanna93@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-9084-9124>

Аннотация. Исследование посвящено разработке научно обоснованных подходов к стратегическому управлению восстановлением и интеграцией портовой инфраструктуры новых регионов Российской Федерации в единую национальную транспортную систему. Методология работы базируется на системном анализе организационно-экономических механизмов, ресурсного обеспечения и адаптации современных управленческих моделей в условиях геоэкономических изменений и санкционного давления. В результате выявлены ключевые системные противоречия в координации интересов государства и частных инвесторов, распределении ресурсов и внедрении передовых практик. Разработана концептуальная модель интегрированного управления, включающая дифференцированные механизмы государственно-частного партнёрства, гибкое стратегическое планирование и многоуровневую систему оценки эффективности. Практическая значимость исследования заключается в формировании комплекса рекомендаций для органов власти и корпоративных структур, направленных на обеспечение устойчивого развития портовых комплексов и усиление транзитно-логистического потенциала страны.

Ключевые слова: портовая инфраструктура, стратегическое управление, восстановление, новые регионы, интеграция, государственно-частное партнёрство, логистика

Для цитирования: Берко А. К. Управление восстановлением портовой инфраструктуры новых регионов Российской Федерации // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 91-104. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17277106>.

Original article

PORT INFRASTRUCTURE RECOVERY MANAGEMENT IN NEW REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Anna K. Berko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
berkoanna93@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-9084-9124>

Abstract. The study focuses on developing scientifically sound approaches to the strategic management of port infrastructure recovery and integration in the new regions of the Russian Federation into a unified national transport system. The methodology is based on a systemic analysis of organizational and economic mechanisms, resource provision, and adaptation of modern management models under geo-economic changes and sanctions pressure. The research identifies key systemic contradictions in coordinating the interests of the state and private investors, resource allocation, and the implementation of best practices. A conceptual model of integrated management is developed, including differentiated public-private partnership mechanisms, flexible strategic planning, and a multi-level performance evaluation system. The practical significance of the study lies in the formation of a set of recommendations for authorities and corporate structures aimed at ensuring the sustainable development of port complexes and strengthening the country's transit and logistics potential.

Keywords: port infrastructure, strategic management, recovery, new regions, integration, public-private partnership, logistics

For citation: Berko A. K. Port infrastructure recovery management in new regions of the Russian Federation // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):91-104. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17277106>.

Введение

Восстановление и развитие портовой инфраструктуры новых регионов Российской Федерации представляет собой стратегически важную задачу, обусловленную необходимостью их полноценной интеграции в экономическое пространство страны и реализацией транзитно-логистического потенциала. В условиях трансформации глобальных экономических связей и усиления санкционного давления морские порты Мариуполя и Бердянска приобретают ключевое значение как новые точки роста, обеспечивающие диверсификацию логистических маршрутов и укрепление экспортного потенциала России.

Актуальность исследования определяется его соответствием приоритетам государственной политики в сфере транспортной инфраструктуры, а также потребностью в системном анализе управленческих механизмов, обеспечивающих эффективную интеграцию портовых активов новых территорий в единую транспортную систему РФ. В данной статье рассматриваются вопросы стратегического управления восстановительными процессами, включая организационно-экономические аспекты, оптимизацию ресурсного обеспечения и адаптацию лучших практик менеджмента [1, с. 11].

Особое внимание уделяется вызовам, связанным с послевоенным восстановлением инфраструктуры, необходимостью модернизации технологических процессов и формированием устойчивых логистических цепочек. Решение этих задач требует комплексного подхода, сочетающего государственное регулирование, государственно-частное партнёрство и применение современных управленческих моделей. Проведённое исследование направлено на выработку практических рекомендаций

по повышению эффективности управления портовой инфраструктурой в новых регионах, что в долгосрочной перспективе будет способствовать их устойчивому социально-экономическому развитию.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в разработке научно обоснованных подходов к управлению восстановлением портовой инфраструктуры новых регионов РФ, направленных на обеспечение их эффективной интеграции в национальную транспортную систему и повышение конкурентоспособности российских логистических маршрутов в условиях геоэкономических изменений.

Задачи исследования:

1. Проанализировать современные вызовы и факторы, влияющие на процессы восстановления портовой инфраструктуры в новых регионах РФ, включая санкционное давление, изменения международных логистических потоков и требования к технологической модернизации.

2. Исследовать управленческие инструменты интеграции портовых активов новых территорий в единую транспортную систему России, включая нормативно-правовые, организационные и экономические аспекты.

3. Выявить ключевые проблемы в системе управления портовой инфраструктурой, связанные с координацией между государственными и частными субъектами, распределением ресурсов и адаптацией лучших практик менеджмента.

4. Разработать практические рекомендации по оптимизации управленческих решений в сфере восстановления и развития портов, включая модели государственно-частного партнёрства, стратегическое планирование и оценку эффективности инвестиционных проектов.

Данное исследование вносит вклад в развитие теории управления инфраструктурными проектами, предлагая методологический инструментарий для повышения эффективности восстановительных процессов в новых регионах РФ. Результаты могут быть использованы органами государственного управления, корпоративными структурами и научным сообществом при разработке стратегий развития транспортно-логистического комплекса.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели и решения задач в исследовании применялся комплекс общенаучных и специальных методов. Методологическую основу составил системный подход, позволивший рассмотреть восстановление портовой инфраструктуры как многокомпонентный процесс, взаимодействующий с внешней средой. В рамках проведённого анализа использовались сравнительно-сопоставительный метод (для типологизации портовых комплексов и выявления специфики новых территорий), структурно-функциональный анализ (для определения роли и взаимосвязей элементов портовой логистической системы), а также метод классификации (для систематизации вызовов, услуг и элементов инфраструктуры). Разработка предложенных моделей и рекомендаций осуществлялась с применением метода моделирования организационных структур и процессов. Оценка эффективности предлагаемых мер базировалась на принципах экономического анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Азово-Черноморский бассейн занимает стратегически важное положение в транспортно-логистической системе Российской Федерации, обеспечивая существенную долю внешнеторговых операций, связанных с перевалкой наливных и насыпных грузов. В данном регионе сосредоточено 19 портовых комплексов [2], которые, исходя из анализа их пространственной локализации, инфраструктурного потенциала и операционных характеристик, поддаются типологизации на три кластера:

1. Порты с высоким потенциалом масштабирования (возможности экстенсивного и интенсивного развития).

2. Терминалы с ограниченной ёмкостью развития (обусловленной природно-географическими или инфраструктурными ограничениями).

3. Портовые объекты в рекреационных зонах, функционирующие в условиях специфического регулирования (экологические и социальные ограничения).

Ключевые направления деятельности Азово-Черноморского бассейнового филиала определены его Положением об Азово-Черноморском бассейновом филиале ФГУП «Росморпорт» и концентрируются вокруг трёх стратегических векторов:

1. Управление и развитие имущественного комплекса. В сферу ответственности филиала входит операционное управление, содержание, эксплуатация и модернизация закреплённого за ним федерального имущества. Критически важным является обеспечение функционирования имущественных комплексов, непосредственно влияющих на безопасность мореплавания в акватории ответственности.

2. Оказание портовых и сервисных услуг. Филиал осуществляет хозяйственную деятельность путём выполнения работ и предоставления услуг в ключевых морских портах Азово-Черноморского бассейна, включая Азов, Анапа, Геленджик, Ейск, Кавказ, Новороссийск, Ростов-на-Дону, Сочи, Таганрог, Тамань, Темрюк и Туапсе.

3. Реализация государственной транспортной политики. На филиал возложены функции по обеспечению выполнения федеральных целевых программ, направленных на развитие морского транспорта и модернизацию объектов портовой инфраструктуры в пределах Краснодарского края и Ростовской области.

Основные услуги Азово-Черноморского бассейнового филиала ФГУП «Росморпорт» представлены в таблице 1 (составлено по данным [2]).

Таблица 1 – Основные услуги Азово-Черноморского бассейнового филиала ФГУП «Росморпорт»

Table 1 – Main services of the Azov-Black Sea Basin Branch FSUE Rosmorport

Категория услуг	Конкретные виды услуг / работ
Содержание и развитие инфраструктуры	Создание, содержание, эксплуатация и развитие федерального имущества (в т. ч. объектов, обеспечивающих безопасность мореплавания)
	Сдача имущества в аренду
Услуги обеспечения судоходства	Лоцманская проводка
	Навигационные услуги (СУДС)
	Буксирные услуги
	Ледокольные услуги
	Услуги ледовых советников
Услуги по содержанию акватории и навигации	Дноуглубительные работы
	Геодезические и гидрографические услуги
	Установка, обслуживание, изготовление и ремонт средств навигационного оборудования (СНО)
Операционные услуги	Предоставление разъездных судов
	Предоставление причалов для стоянки судов
	Услуги по ремонту судов
Вспомогательные и иные услуги	Экологические услуги
	Информационные услуги
	Услуги базы отдыха «Черномор»

Ключевые параметры указанных портовых комплексов систематизированы в таблице 2 (составлено по данным [2]), что позволяет провести сравнительный анализ их операционной эффективности и управленческой адаптивности в контексте современных логистических вызовов.

Таблица 2 – Основные морские порты Азово-Черноморского бассейнового филиала
 ФГУП «Росморпорт»
 Table 2 – Main seaports of the Azov-Black Sea Basin branch FSUE Rosmorport

Наименование порта	Площадь территории, га	Площадь акватории морского порта, км ²	Причалы, ед.	Пропускная способность		Основные грузы и услуги
				Грузовых терминалов, тыс. тонн в год	Пассажирских терминалов, тыс. чел. в год	
Анапа	3,0777	2,09	6	374	670	Пассажирские перевозки, туризм, малые суда
Геленджик	6,7261	10,70036	9	250	185	Пассажирский терминал, туризм, круизы
Ейск	68,61	0,87	15	6800	-	Зерно, нефтепродукты, генеральные грузы, сельхозэкспорт
Кавказ	46,5	36,3016	10	27559,3	5000	Паромная переправа (Крым), нефтепродукты, зерно
Новороссийск	279,62	344	87	222847	738	Нефть, зерно, уголь, контейнеры
Сочи	24,7368	17,6516	42	5010	1637,8	Пассажирские перевозки, круизные лайнеры, яхтинг
Таганрог	53,99	9,76	11	4920	70	Металлы, уголь, нефтепродукты, зерно, судоремонт
Тамань	41,14	99,22	13	63100	-	Сжиженный газ (СПГ), нефть, зерно, контейнеры
Темрюк	229,2	22,68	20	9400	-	Уголь, металлолом, строительные материалы, навалочные грузы
Туапсе	37,75	25,18	36	38490	15,314	Нефтепродукты, уголь, минеральные удобрения, химические грузы

С позиции стратегического управления развитие портовой инфраструктуры Азово-Черноморского бассейнового филиала ФГУП «Росморпорт» представляет собой комплексную систему взаимосвязанных процессов, требующих научного осмысления с точки зрения современных теорий менеджмента.

Современная конфигурация портового хозяйства региона характеризуется выраженной функциональной специализацией, где Новороссийск, Тамань и Туапсе формируют ядро грузовых перевозок, в то время как Кавказ и Сочи выполняют ключевую роль в пассажирских перевозках. Такая структурная организация создаёт

предпосылки для формирования сбалансированной транспортной системы, однако требует постоянной оптимизации управленческих решений.

Особый научный интерес представляет процесс интеграции портов новых территорий в единую транспортную сеть России. Восстановление Мариупольского и Бердянского портовых комплексов осуществляется в рамках стратегически выверенной инвестиционной политики, сочетающей бюджетное финансирование (5,8 млрд рублей до конца 2025 года) с механизмами государственно-частного партнёрства. Это позволяет не только восстанавливать инфраструктуру (25 гидротехнических сооружений в Мариуполе, реконструкция терминалов в Бердянске), но и закладывать основы для долгосрочного развития [3].

Перспективы роста грузооборота (до 3-5 млн тонн в Мариуполе) и планы по увеличению глубины акватории в Бердянске свидетельствуют о переходе от восстановительных мероприятий к этапу устойчивого развития. Однако данный процесс требует решения комплекса управленческих задач, связанных с синхронизацией инфраструктурных проектов, адаптацией к изменяющимся условиям международной логистики и обеспечением эффективного взаимодействия всех участников транспортного процесса.

С методологической точки зрения, исследование этих процессов открывает новые возможности для развития теорий стратегического управления инфраструктурными проектами, особенно в условиях трансформации экономических связей и необходимости быстрой адаптации к изменяющейся внешней среде.

Возобновление работы портового комплекса представляет собой значимый этап формирования устойчивой логистической инфраструктуры. Проведённая модернизация создала условия для эффективной обработки широкого спектра грузов, включая стратегически важные зерновые культуры, металлопродукцию и нефтехимические товары. Увеличенная пропускная способность обеспечивает устойчивый рост грузооборота, что подтверждается официальными данными о готовности порта к полноценной эксплуатации [4; 5].

Восстановленные портовые мощности играют ключевую роль в обеспечении внешнеторговых операций промышленных предприятий прилегающих регионов. Эти объекты трансформируются в перспективные логистические центры, способные обслуживать грузопотоки как локального, так и общегосударственного значения. Преобладание зерновых (более 50 % товарооборота), металлургической и химической продукции в грузопортфеле соответствует текущим экономическим приоритетам страны.

Организация регулярного морского сообщения открывает новые возможности для транспортной оптимизации. Реализация этого направления приведёт к существенному сокращению логистических издержек и сроков доставки, одновременно разгрузив альтернативные маршруты перевозок.

Процесс восстановления портовой инфраструктуры имеет не только экономическое, но и символическое значение, демонстрируя преобразование зон разрушений в полноценные элементы национальной транспортной системы. Это наглядно отражает интеграцию новых территорий в экономическое пространство страны и их потенциал для дальнейшего развития.

Перспективный рост грузооборота создаёт условия для выхода портовых комплексов на уровень ведущих транспортных узлов страны. Диверсификация перевозимых грузов с акцентом на экспортно-ориентированную продукцию будет способствовать укреплению их позиций.

Восстановление портовой инфраструктуры оказывает мультипликативный эффект на социально-экономическое развитие. Интеграция этих объектов в единую транспортную систему открывает новые возможности для оптимизации грузопотоков

и повышения эффективности внешнеторговых операций, создавая дополнительные стимулы для развития смежных отраслей экономики.

Восстановление портовой инфраструктуры осуществляется с особым вниманием к сохранению уязвимых морских экосистем Азово-Черноморского бассейна. Применение современных экологических стандартов при проведении работ стало обязательным условием, подчёркивающим приверженность принципам устойчивого развития. Такой подход отражает комплексное видение транспортной политики, где экономические выгоды органично сочетаются с экологической безопасностью.

Недавний инцидент с танкером в Черном море со всей очевидностью подтвердил хрупкость местных экосистем и катастрофические последствия возможных аварий. Этот случай стал суровым напоминанием о критической важности строгих природоохранных мер при эксплуатации и развитии портовых комплексов. Внедрение передовых технологий контроля и предотвращения загрязнений превратилось из рекомендации в императив современного портового хозяйствования.

Особое значение приобретает использование инновационных решений – от систем мониторинга состояния акватории до автоматизированных комплексов по сбору возможных разливов. Эти меры дополняются тщательной экологической экспертизой всех восстановительных проектов и постоянным аудитом их соответствия международным природоохранным стандартам. Подобная практика не только минимизирует экологические риски, но и создаёт новые стандарты ответственного отношения к морской среде при реализации инфраструктурных проектов.

Восстановление портовой инфраструктуры новых регионов Российской Федерации происходит в условиях сложного комплекса внешних и внутренних вызовов, требующих системного осмысления с позиций стратегического управления.

1. Санкционное давление и ограничения доступа к технологиям. Введение беспрецедентных санкционных режимов со стороны западных стран существенно осложнило процессы модернизации портовой инфраструктуры. Ключевые проблемы включают:

- ограничения на поставки специализированного оборудования (крановые системы, системы автоматизированного управления грузопотоками);

- затруднения с привлечением иностранных подрядчиков для реализации инфраструктурных проектов;

- блокировка участия международных инвесторов в развитии портовых мощностей.

2. Трансформация международных логистических потоков. Изменение маршрутов грузоперевозок в условиях санкций требует адаптации портовой инфраструктуры под новые экономические реалии:

- переориентация экспортных потоков с европейских на азиатские и ближневосточные рынки;

- рост значения Каспийского и Азово-Черноморского транспортных коридоров;

- необходимость интеграции портов новых регионов в систему Северного морского пути.

3. Технологическая модернизация и импортозамещение. Отсутствие доступа к западным технологиям актуализирует вопросы развития отечественных аналогов:

- развёртывание производства портового оборудования (краны, погрузочные системы) на российских предприятиях;

- внедрение цифровых систем управления логистикой (российские аналоги Navis N4);

- повышение экологических стандартов в соответствии с новыми требованиями к судоходству.

4. Инфраструктурные и кадровые ограничения:

- необходимость восстановления разрушенных причальных линий и грузовых терминалов;

дефицит квалифицированных портовых специалистов (стивидоров, логистов);

обеспечение безопасности судоходства в условиях минно-взрывных угроз.

Анализ показывает, что восстановление портовой инфраструктуры новых регионов требует комплексного подхода, учитывающего как внешние ограничения, так и внутренние ресурсные возможности.

Классификация элементов логистической инфраструктуры морского порта представлена в таблице 3 (составлено по данным [6, с. 55]).

Таблица 3 – Классификация элементов логистической инфраструктуры морского порта
Table 3 – Classification of elements of the seaport logistics infrastructure

Категория инфраструктуры	Основные элементы
Основные фонды порта	Причальные сооружения, грузовые районы, акватории, территории порта
Перегрузочные комплексы	Крановое оборудование, конвейерные системы, склады временного хранения
Транспортные коммуникации	Железнодорожные пути, автодороги, трубопроводы
Навигационная инфраструктура	Системы управления движением судов, маяки, буи
Энергетическая инфраструктура	Электроснабжение, топливозаправочные комплексы
Экологическая инфраструктура	Системы очистки, мониторинга окружающей среды
Информационная инфраструктура	Портовые коммуникационные системы, системы электронного документооборота
Логистические центры	Склады долгосрочного хранения, дистрибуционные центры
Судоремонтная инфраструктура	Доки, ремонтные мастерские, слипы

Ключевыми направлениями адаптации должны стать: развитие отечественных технологий, перестройка логистических цепочек и формирование новых механизмов инвестирования портовых проектов. Данные меры позволят не только восстановить, но и качественно модернизировать портовое хозяйство, обеспечив его интеграцию в национальную транспортную систему.

Интеграция портовой инфраструктуры новых территорий представляет собой комплексную управленческую задачу, требующую системного подхода. Данный процесс предполагает не просто административное присоединение, а органичное встраивание активов в существующие логистические цепи с целью создания единой, эффективной транспортной системы. Успех интеграции зависит от согласованного применения инструментов нормативно-правового, организационного и экономического характера.

Первостепенное значение имеет создание адаптивного правового поля, обеспечивающего плавный переход от предыдущих режимов функционирования к новым условиям. Как отмечается в исследованиях правовых аспектов управления транспортными системами, ключевым инструментом является введение переходных периодов со специальным правовым статусом для новых территорий.

Важным аспектом является гармонизация стандартов и требований, включая технические, экологические и таможенные нормы. Создание особых экономических зон может выступать эффективным инструментом стимулирования инвестиционной активности и ускорения процессов интеграции.

Организационное измерение интеграции предполагает встраивание эффективных управленческих структур и процессов. Согласно современным концепциям управления цепями поставок, критически важным является обеспечение совместимости систем управления и информационных платформ.

Интеграция портовых активов требует разработки и внедрения единых стандартов операционной деятельности, систем контроля качества и управления рисками. Особое внимание должно уделяться вопросам кадрового обеспечения и передачи знаний, что предполагает разработку программ адаптации и профессиональной переподготовки персонала.

Экономический блок интеграции предполагает применение комплекса мер, направленных на обеспечение финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности портовых активов. Согласно исследованиям в области логистики, ключевое значение имеет разработка сбалансированной тарифной политики и механизмов государственно-частного партнёрства.

Важным аспектом является интеграция новых активов в существующие и перспективные логистические коридоры, что требует скоординированных инвестиций в соединительную инфраструктуру и разработку сквозных логистических продуктов.

Анализ проблем управления восстановлением портовой инфраструктуры позволяет выявить три ключевых типа системных противоречий, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Концептуальная модель системных противоречий в управлении восстановлением портовой инфраструктуры

Figure 1 – Conceptual model of systemic contradictions in the management of port infrastructure rehabilitation

Основная проблема координации заключается в расхождении интересов и целевых установок участников процесса. Государственные органы ориентированы на достижение стратегических целей национальной безопасности и экономического

развития, в то время как частные операторы отдают приоритет экономической эффективности и рентабельности инвестиций.

Отсутствие единой системы принятия решений приводит к дублированию функций и рассогласованности управленческих воздействий. Как отмечают исследователи проблем государственно-частного партнёрства в транспортной сфере, именно институциональный вакуум становится основной причиной низкой эффективности координации.

Распределение финансовых, материальных и человеческих ресурсов сталкивается с фундаментальным противоречием между централизованным планированием и рыночным механизмом распределения. Государственное финансирование часто осуществляется по остаточному принципу, не учитывающему реальные потребности восстановительных работ.

Частные инвесторы, в свою очередь, не готовы вкладывать средства в объекты с длительным сроком окупаемости и высокими политическими рисками. Возникает ресурсный разрыв, когда критически важные объекты инфраструктуры остаются недофинансированными.

Внедрение современных управленческих практик затруднено из-за институциональных и культурных барьеров. Международный опыт показывает, что успешное внедрение современных подходов к управлению портовой инфраструктурой требует глубокой адаптации к местным условиям и институциональному контексту.

Отсутствие механизмов передачи знаний и сопротивление изменениям со стороны местного управленческого персонала дополнительно осложняют процесс внедрения эффективных управленческих практик. Требуется разработка специальных программ организационного развития и обучения.

Выявленные системные противоречия в управлении восстановлением портовой инфраструктуры новых регионов РФ носят комплексный характер и требуют комплексного подхода к их решению. Необходима разработка чёткой институциональной рамки, определяющей роли и ответственность всех участников процесса.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка механизмов балансировки интересов государственных и частных субъектов, создания эффективной системы распределения ресурсов и адаптации международных передовых практик к специфическим условиям новых регионов Российской Федерации.

Оптимизация управленческих решений требует реализации системного подхода, учитывающего особенности посткризисного восстановления инфраструктуры. Ключевым элементом предлагаемой концепции является создание многоуровневой системы управления, интегрирующей интересы всех участников процесса.

На рисунке 2 представлена модель интегрированного управления восстановлением портовой инфраструктуры [7; 8].

Разработка дифференцированных моделей государственно-частного партнёрства должна основываться на принципе адаптивности к типу восстанавливаемых объектов. Для объектов стратегического значения рекомендуется применение модели концессии с государственным софинансированием. Для коммерчески ориентированных терминалов целесообразно использование модели проектного финансирования с минимальным участием государства [7; 8].

Создание фонда гарантий и страхования рисков позволит снизить инвестиционные риски, связанные с политической нестабильностью и особенностями правового режима новых территорий. Разработка типовых концессионных соглашений, учитывающих отраслевую специфику портовой деятельности, сократит время на подготовку проектной документации.

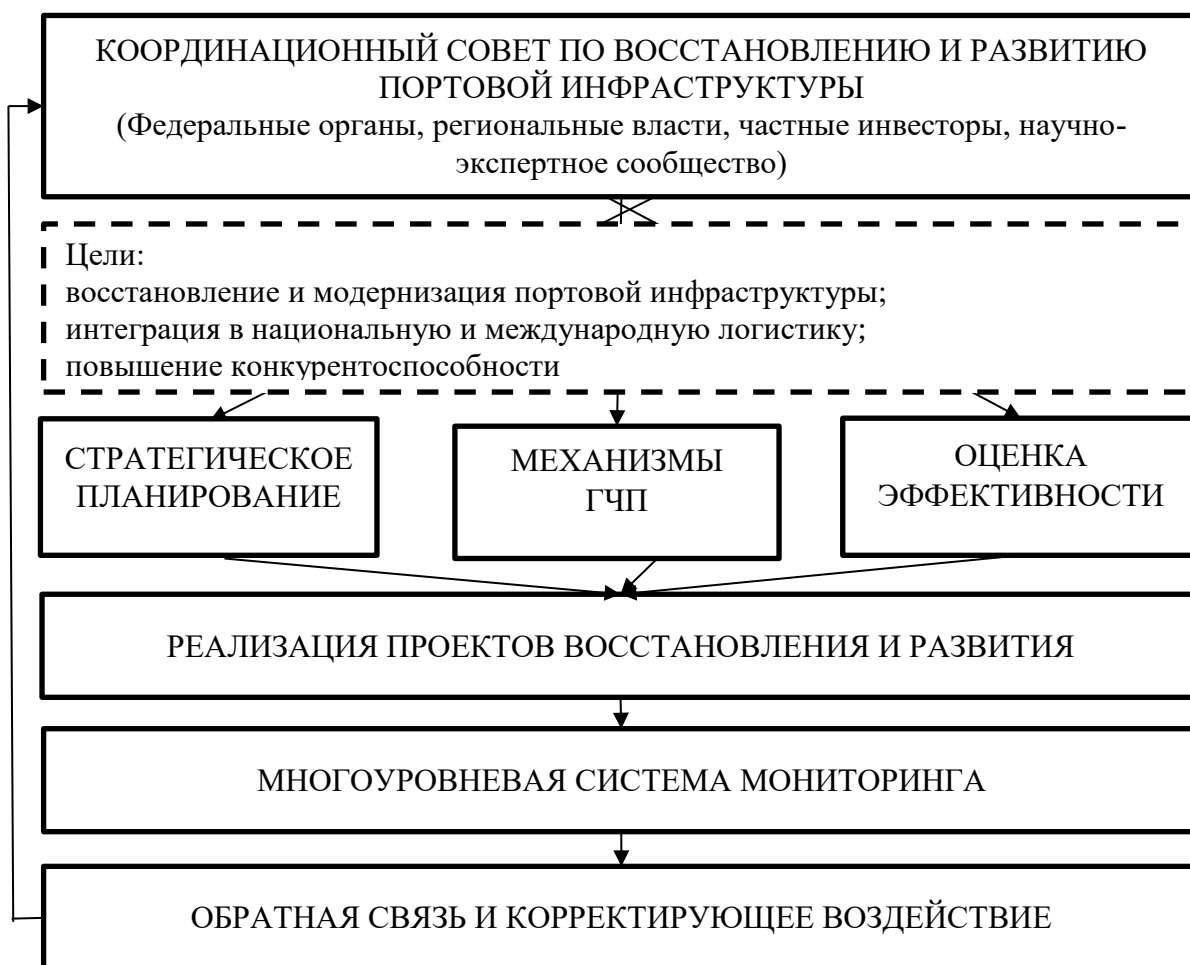


Рисунок 2 – Модель интегрированного управления восстановлением портовой инфраструктуры
 Figure 2 – Integrated Port Infrastructure Rehabilitation Management Model

Формирование системы стратегического планирования должно основываться на принципах гибкости и адаптивности. Рекомендуется разработка скользящих планов восстановления с возможностью ежегодной корректировки. Внедрение системы мониторинга выполнения плановых показателей позволит осуществлять оперативную корректировку управленческих решений.

Приоритизация объектов восстановления должна осуществляться на основе комплексной оценки их значимости для обеспечения логистической безопасности и интеграции в транспортную систему страны. Разработка дорожных карт по каждому объекту с чётким определением этапов и сроков выполнения работ повысит эффективность использования ресурсов.

Создание многоуровневой системы оценки эффективности должно включать финансовые, экономические и социальные критерии. Для оценки коммерческих проектов рекомендуется использование традиционных показателей (чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости). Для объектов инфраструктурного значения необходимо применять методологию оценки общественной эффективности.

Внедрение системы мониторинга после реализации проекта позволит оценивать реальную эффективность реализованных проектов и корректировать методики оценки для будущих инвестиционных решений. Разработка отраслевых нормативов

эффективности обеспечит единство подходов к оценке инвестиционных проектов в портовой отрасли.

Реализация предложенных рекомендаций позволит создать эффективную систему управления восстановлением портовой инфраструктуры, обеспечивающую баланс интересов государства и частных инвесторов. Ключевым условием успеха является внедрение адаптивных механизмов управления, способных оперативно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды.

В контексте трансформации морской транспортной системы России особую актуальность приобретает разработка комплексной системы показателей для оценки состояния портовой инфраструктуры. Методологически обоснованный подход к диагностике технико-экономического состояния портовых комплексов позволяет не только фиксировать текущее положение, но и формировать стратегические ориентиры развития. Особое значение эта задача приобретает применительно к портам новых регионов, где требуется синхронизация интеграционных процессов с модернизацией инфраструктуры в условиях геоэкономических изменений. Представленная в таблице 4 система показателей разработана с учётом необходимости балансировки операционной эффективности, экологической безопасности и стратегической устойчивости портовых комплексов [9; 10].

Таблица 4 – Агрегированная характеристика показателей для оценки состояния морских портов

Table 4 – Aggregated characteristics of indicators for assessing the state of seaports

Категория показателей	Конкретные показатели	Целевые значения для новых регионов
Пропускная способность	Грузооборот порта (млн т/год), количество обработанных судов (ед./год)	Увеличение на 25-30 % к 2030 году
Техническая оснащённость	Глубина у причалов (м), количество перегрузочных комплексов (ед.)	Соответствие параметрам класса «Panamax»
Экологическая безопасность	Уровень выбросов (кг/т груза), степень утилизации отходов (%)	Соответствие стандартам MARPOL
Экономическая эффективность	Доходность (руб./т), производительность труда (т/чел.)	Рост на 15-20 % ежегодно
Инфраструктурная развитость	Протяжённость ж/д путей (км), площадь крытых складов (тыс. м ²)	Увеличение на 40-50 % к 2030 году
Инновационность	Степень автоматизации процессов (%), доля цифровых операций (%)	Не менее 75 % к 2030 году
Безопасность	Уровень травматизма, количество аварийных ситуаций (ед./год)	Снижение на 30 % к 2025 году
Кадровый потенциал	Численность персонала (чел.), доля квалифицированных специалистов (%)	Рост доли квалифицированных кадров до 85 %
Интеграция в логистические цепочки	Количество логистических операторов, доля транзитных грузов (%)	Увеличение доли транзита до 35-40 %
Устойчивость развития	Инвестиции в развитие (млрд руб./год), ввод новых мощностей (тыс. т/год)	Рост инвестиций на 20-25 % ежегодно

Разработанная система оценочных показателей представляет собой методологический инструментарий для стратегического управления развитием портовой инфраструктуры. Комплексный характер предложенных метрик позволяет осуществлять многофакторный анализ не только текущего состояния портовых комплексов, но и их потенциала интеграции в глобальные логистические цепочки.

Особое значение система приобретает для портов новых регионов, где требуется одновременное решение задач восстановления, модернизации и стратегического позиционирования в изменяющейся геоэкономической конфигурации.

Применение предложенной системы показателей создаёт основу для: формирования адресных программ развития портовой инфраструктуры; привлечения инвестиций в модернизацию терминальных комплексов; разработки механизмов государственно-частного партнёрства; интеграции портов в международные транспортные коридоры. Дальнейшее развитие методологии предполагает адаптацию системы показателей к специфике отдельных портовых кластеров с учётом их специализации и геостратегического положения.

Выводы

Анализ Стратегии развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года в контексте Азово-Черноморского бассейна позволяет сформулировать системный вывод о трансформации роли портовых комплексов в новой геоэкономической реальности. Ключевым вектором развития определяется формирование многофункциональных транспортно-логистических хабов, интегрированных в международные и национальные товаропроводящие системы.

Значительный акцент делается на синхронизации инфраструктурной модернизации с требованиями экологической безопасности, что обусловлено особой уязвимостью экосистемы Азово-Черноморского региона. Глубокое обновление причальных фронтов, акваторий и перегрузочных комплексов рассматривается как необходимое условие для обеспечения конкурентоспособности портов в условиях переориентации глобальных логистических цепочек.

Важнейшим аспектом представляется стратегическая адаптивность портовой инфраструктуры к изменяющейся геополитической конфигурации, что предполагает развитие устойчивых логистических коридоров и диверсификацию грузовой базы. Интеграция портовых мощностей в мультимодальные транспортные системы создаёт предпосылки для формирования опорного каркаса морской экономической деятельности, обеспечивающего национальные интересы России в регионе.

Реализация стратегических положений документа предполагает создание качественно новой модели портового обслуживания, сочетающей операционную эффективность с повышенными стандартами экологической и транспортной безопасности, что в перспективе способно обеспечить долгосрочное устойчивое развитие прибрежных территорий.

Проведённое исследование позволяет констатировать, что управление восстановлением портовой инфраструктуры новых регионов представляет собой многокомпонентную проблему, требующую системного и адаптивного подхода. Сформулированная модель интегрированного управления, включающая координационный совет, дифференцированные механизмы ГЧП и многоуровневую систему мониторинга, предлагает путь для разрешения выявленных системных противоречий.

Перспективы дальнейших исследований видятся в детализации предложенных механизмов применительно к конкретным портовым кластерам, а также в углублённом изучении вопросов цифровизации управления портовой инфраструктурой и обеспечения её киберустойчивости в новых условиях. Реализация предложенных мер будет способствовать не только восстановлению, но и качественной модернизации портового хозяйства, превращению его в конкурентоспособные логистические хабы, интегрированные в национальные и международные транспортные коридоры, что в конечном итоге укрепит экономический суверенитет и транспортную безопасность страны.

Список источников

1. Берко А. К. Влияние транспортной системы на социально-экономическое развитие новых регионов Российской Федерации // Инновационная экономика и общество. 2024. № 1(43). С. 11-21. EDN: NABVVK.
2. Азовско-Черноморский бассейновый филиал: [офиц. сайт] // ФГУП «Росморпорт». URL: https://www.rosmorport.ru/filials/nvr_seaports/.
3. Мариуполь, Бердянск – новый экспортный и транзитный комплекс России // Ритм Евразии. URL: <https://www.ritmeurasia.ru/news--2024-03-03--mariupol-berdjansk-povuj-eksportnyj-i-tranzitnyj-kompleks-rossii-eaes-71880>.
4. Козлов В. С., Султанова И. В. Подходы к оценке влияния ключевых проблем и тенденций развития транспортной системы на экономику региона // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 12. С. 7291-7302. <https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122227>. EDN: GNSEHI.
5. Дятлов В. В. Развитие процессов управления транспортными предприятиями в современных экономических условиях // Новое в экономической кибернетике. 2024. № 2. С. 119-130. EDN: EBCSEMK.
6. Волинский И. А. Развитие логистической инфраструктуры морских портов Каспийского региона: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. СПб., 2022. 192 с. URL: <https://unecon.ru/sites/default/files/dissvolynskiy.pdf>.
7. Смирнова В. В., Правкин С. А. Государственно-частное партнёрство как фактор развития транспортной инфраструктуры // Legal Bulletin. 2022. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-kak-faktor-razvitiya-transportnoy-infrastruktury>.
8. Роженов М. К. Организация проектов мультимодальных логистических центров с использованием механизма государственно-частного партнёрства / Логистика и управление цепями поставок. 2016. № 6(77). С. 16-23. EDN: ZBBUQV.
9. Стратегия развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 29 марта 2023 г. № 793-р // ФГУП «Росморпорт». URL: https://www.rosmorport.ru/media/File/seastrategy/strategy_150430.pdf.
10. Фадеев Ф. О., Ганшкевич А. Ю., Стоянцов Н. М. Методы оценки технического состояния портовой инфраструктуры в условиях цифровой трансформации // Наука и бизнес: пути развития. 2025. № 3(165). С. 118-122. EDN: DXBUAW.

Информация об авторе

А. К. Берко – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики.

Information about the author

A. K. Berko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 08.09.2025; одобрена после рецензирования 14.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 08.09.2025; approved after reviewing 14.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.