

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та інноваційного
підприємництва

Кафедра «Морський бізнес та маркетинг»

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему

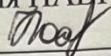
«Управління потенціалом ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» в
умовах трансформації логістичних маршрутів»»

Виконала: здобувачка 4 курсу
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
ОПП «Бізнес на морському транспорті»
Федішина Поліна Дмитрівна
Керівник: к.е.н., доц. Чебанова Т.Є.
Рецензент: к.е.н., доцент каф. ТГРС
Іванов А.М.

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут інформаційних технологій та інноваційного підприємництва
 Кафедра «Підприємництво та туризм»
 Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
 Напрямок підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувачка кафедри
 доцент Юлія НАВРОЗОВА

 «27» квітня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ФЕДШИНОЇ ПОЛІНИ ДМИТРІВНИ

1. Тема роботи «Управління потенціалом ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» в умовах трансформації логістичних маршрутів»
 керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Чебанова Т.С.,
 затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» травня 2026 р. №124
 вк/дфн
2. Строк подання студентом роботи 24.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 Теоретичні основи управління потенціалом морських торговельних портів в контексті змін логістичних маршрутів; дослідження діяльності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» в умовах трансформації логістики; оцінка ресурсного потенціалу та логістичних потоків; стратегічні напрями розвитку портового потенціалу ДП «ІЗМТП»; удосконалення логістичних та операційних процесів; очікувані результати впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління потенціалом
5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 Актуальність, мета та завдання випускної роботи; складові потенціалу морського порту; трансформація логістичних маршрутів України; загальна характеристика ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт»; динаміка логістичних маршрутів України; ключові проблеми розвитку ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт»; аналіз показників діяльності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт»; напрямки підвищення ефективності використання потенціалу ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» та очікуваний ефект; цифровізація, вдосконалення логістичних процесів та очікувані результати від запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 27 квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Видача завдання	27.04.2026 р.	виконано
2.	Науково-дослідна практика, залік	11.05.2026 р.	виконано
3.	Коригування завдання за результатами практики	15.05.2026 р.	виконано
4.	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	01.06.2026 р.	90% виконано
5.	Попередній захист на кафедрі	15.06.2026 р.	виконано
6.	Рецензування	17.06.2026 р.	виконано
7.	Захист на засіданні ЕК	24.06.2026 р.	

Здобувачка вищої освіти

/Поліна ФЕДШИНА/

Керівник роботи

/Тетяна ЧЕБАНОВА/

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ МОРСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОРТІВ У КОНТЕКСТІ ЗМІН ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ.....	9
1.1. Поняття та складові потенціалу морського порту.....	9
1.2. Сучасні тенденції трансформації логістичних маршрутів.....	20
1.3. Теоретичні підходи до управління потенціалом у морських торговельних портах.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИКИ.....	33
2.1. Організаційні і функціональні особливості діяльності ДП «ІзМТП»... 33	
2.2. Оцінка ресурсного потенціалу ДП «ІзМТП».....	37
2.3. Аналіз логістичних потоків та ефективності роботи ДП «ІзМТП».....	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ».....	73
3.1. Стратегічні напрями розвитку портового потенціалу ДП «ІзМТП»... 73	
3.2. Удосконалення логістичних та операційних процесів в ДП «ІзМТП».. 79	
3.3. Очікувані результати впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління потенціалом	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	89
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	101
ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ.....	107

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України морські порти відіграють ключову роль у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності держави, формуванні валютних надходжень та підтримці глобальних логістичних зв'язків. До початку повномасштабної війни через морські порти проходило близько 75% зовнішньоторговельного обороту країни, що підкреслює їх стратегічне значення для національної економіки [31]. Навіть у складних умовах воєнного часу морський транспорт забезпечував понад 50% експорту України, залишаючись базовим елементом логістичної системи держави [10].

Після початку військової агресії російської федерації логістична система України зазнала суттєвих трансформацій. Блокування частини морських портів, руйнування інфраструктури та загрози безпеці судноплавства спричинили необхідність оперативного перегляду традиційних маршрутів перевезення вантажів. Внаслідок цього відбулося переорієнтування вантажопотоків на альтернативні напрямки, зокрема на дунайські порти, серед яких важливе місце займає державне підприємство «Ізмаїльський морський торговельний порт». У 2022 – 2023 роках обсяги перевалки в дунайських портах зросли у кілька разів, що підтверджує їх критичну роль у забезпеченні експорту в умовах обмеженого доступу до чорноморських портів [10]. В останні два роки обсяги перевалки вантажів у дунайських портах України суттєво скоротилися, і основними стали відновлення роботи портів «Великої Одеси», перерозподіл вантажопотоків та зниження обсягів експорту, що свідчить про залежність дунайських портів від змін логістичних маршрутів і зовнішніх умов.

Трансформація логістичних маршрутів вимагає від портових підприємств підвищення ефективності використання наявного потенціалу, впровадження інноваційних підходів до управління, а також адаптації до умов невизначеності та ризиків. Як зазначають сучасні дослідники [2; 24; 20; 44], війна зруйнувала традиційні логістичні ланцюги та змусила підприємства формувати нові моделі функціонування і доставки продукції. У таких умовах особливої актуальності

набуває питання управління потенціалом підприємств портової галузі, що включає виробничі, логістичні, інфраструктурні, фінансові та кадрові ресурси.

Наукові дослідження у сфері трансформації логістичних систем України свідчать про необхідність оптимізації транспортних маршрутів, зниження витрат на перевезення та забезпечення стабільності експортних операцій. Зокрема, у працях українських науковців (Ю.В. Куруджи, В.Г. Стаднік, Ю.І. Дагаєв та ін.) розглядаються питання формування нових логістичних маршрутів в умовах часткової блокади морських портів, оптимізації транспортних витрат і побудови ефективних логістичних ланцюгів [29].

Розгляду питань потенціал розвитку підприємства та морської галузі присвячено досить багато вітчизняних та іноземних публікацій та наукових видань: Беноа М., Попова В.В., Краснокутська Н.С., Корістон М., Федонін О.С., Леонар Ж., Котлубая О.М., Кібік О.М., Липинської О.А., Буркинського Б.В., Диканя В.Л., Загорулька В.М., Цветова Ю.М., Шинкаренка В.Г., Хаймінової Ю.В., якими досліджуються питання формування потенціалу підприємств різних галузей, розглядаються питання розвитку морської галузі та окремих її елементів тощо. Водночас питання комплексного управління потенціалом конкретних портових підприємств у нових умовах залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює актуальність обраної теми.

Актуальність обраної теми бакалаврської роботи визначається необхідністю дослідження механізмів управління потенціалом ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» в умовах трансформації логістичних маршрутів, що є важливим як для розвитку підприємства, так і для забезпечення економічної стійкості України в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління потенціалом ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» в умовах трансформації логістичних маршрутів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління потенціалом підприємства;
- розкрити сутність і структуру потенціалу портового підприємства;

- проаналізувати сучасний стан логістичних маршрутів України в умовах війни;
- провести оцінку виробничо-економічного потенціалу ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт»;
- визначити основні проблеми та обмеження розвитку підприємства;
- розробити напрями підвищення ефективності управління потенціалом підприємства;
- обґрунтувати заходи адаптації порту до нових логістичних умов.

У процесі виконання роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень; системний підхід - для дослідження потенціалу підприємства як цілісної системи; економіко-статистичні методи – для аналізу діяльності підприємства; порівняльний аналіз - для оцінки динаміки показників; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління потенціалом підприємства. У другому розділі проведено аналіз діяльності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» та оцінку його потенціалу. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління потенціалом підприємства в умовах трансформації логістичних маршрутів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ МОРСЬКИХ ПОРТІВ У КОНТЕКСТІ ЗМІН ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ

1.1. Поняття та складові потенціалу морського порту.

Міжнародні морські транспортні системи виступають важливою складовою глобальної логістичної інфраструктури економіки та відіграють ключову роль у функціонуванні транспортних мереж держав. Центральним елементом цієї системи є морські порти, які забезпечують організацію вантажопотоків і водночас мають суттєвий вплив на економічний та стратегічний розвиток країни.

Розвиток портової інфраструктури має стратегічне значення для економіки будь-якої країни, оскільки від ефективності роботи портів залежать показники зовнішньоекономічної діяльності, логістичної спроможності підприємств та загальний обсяг транзитних потоків. Морська портова галузь також безпосередньо впливає на стан світової та національної економіки, визначаючи ефективність логістики експортоорієнтованих підприємств.

Основними завданнями морської транспортної галузі мають стати: забезпечення безпеки перевезень та збереження вантажів, прискорення обслуговування, зменшення цін і витрат на транспортні послуги. Удосконалення портових процесів дозволяє не лише знижувати витрати на закупівлю та збут продукції, а й збільшувати доходи через розширення транзитних потоків [5].

Морський порт – це територія і акваторія, підготовлені та обладнані переважно для прийому суден, їх завантаження і розвантаження, зберігання товарів, прийому і відправлення цих товарів внутрішнім транспортом, посадки і висадки пасажирів. Керівний орган управління – орган, який спеціально або згідно з іншими діями має на меті, згідно з національним законодавством, управління інфраструктурою порту, координацію і контроль дій різних операторів у відповідному порту або портової системи [15].

Морські торговельні порти мають низку специфічних характеристик:

- надають широкий спектр послуг, що відрізняє їх від вузькоспеціалізованих підприємств;
- активно залучають приватний капітал через оренду, експлуатацію або приватизацію;
- допускають внутрішню конкуренцію між суб'єктами, що надають схожі або взаємодоповнюючі послуги;
- основну діяльність (переробку вантажів) можна розділити на окремі етапи, які виконують різні учасники;
- з часом зростає вартість землі та активів порту, що підвищує його інвестиційну привабливість;
- великі капітальні інвестиції виступають природним бар'єром для входу нових учасників;
- переважна частка витрат є постійною, що дозволяє швидко нарощувати ефективність за сприятливої кон'юнктури, але одночасно створює фінансові ризики у несприятливих періодах;
- порти формують ефект масштабу, що вигідний і для постачальників, і для споживачів послуг;
- рентабельність зростає зі збільшенням обсягів діяльності та активів [23].

Морський порт, як складна інфраструктурна та логістична система, виконує не лише функції перевалки вантажів, а й забезпечує широкий спектр економічних, організаційних та управлінських процесів, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємств і розвиток регіональної та національної економіки. Ефективність порту визначається не лише його матеріально-технічною базою, але й здатністю організаційно управляти ресурсами, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати потенційні можливості для підвищення продуктивності та доходності.

Важливим напрямом дослідження діяльності морських портів є вивчення категорії «потенціал порту». Наукове осмислення даного поняття потребує попереднього розгляду більш загальної економічної категорії «потенціал підприємства». Такий підхід зумовлений тим, що морський порт функціонує як

складна господарська система та виступає особливим видом підприємства у сфері транспортно-логістичної діяльності. Відповідно, формування та реалізація його потенціалу ґрунтується на загальних закономірностях формування потенціалу підприємства, які відображають наявність ресурсів, можливостей та управлінських механізмів їх ефективного використання.

Станом на сьогодні у науковій літературі не сформовано єдиного підходу до тлумачення категорії «потенціал підприємства», що має важливе значення як з точки зору економіки, так і менеджменту. У сучасних дослідженнях накопичується широкий спектр підходів, які дозволяють по-різному розкривати сутність цієї категорії, враховуючи наукові та практичні аспекти.

Відмінності змісту поняття «потенціал підприємства» у різних науковців можна пояснити розвитком економічних відносин, тобто у процесі розвитку економічної теорії змінювався й зміст поняття «потенціал підприємства».

Категорія «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», що означає сила, міць, потужність, скриті можливості, які в результаті практичної діяльності можуть реалізуватися. У Енциклопедичному словнику з державного управління категорія «потенціал» розглядається у двох ракурсах. По-перше, як засоби, запаси, джерела, які є у наявності та можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, виконання плану, вирішення якого небудь завдання. А по-друге, як можливості окремої особи, суспільства, держави у певній сфері [12, с. 558].

Турило А.М. та Богачевська К.В. відзначають, що потенціал підприємства слід розуміти як відображення стану його внутрішнього середовища, тобто як комплекс властивостей, що визначають зовнішні взаємодії підприємства у цілісному прояві [41].

Квасницька Р.С. та Тарасюк М.В., застосовуючи системний підхід до аналізу категорії, підкреслюють, що потенціал підприємства є складною цілісною системою, яка охоплює наявні можливості, здібності та ресурси, що постійно взаємодіють і можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних завдань підприємства [19].

Оригінальним є погляд Красноруцького О.О., Маренич Т.Г. та Прусової Г.Л., які, не применшуючи значення ресурсів як базису формування потенціалу, звертають увагу на те, що подібні ресурси в різних підприємствах можуть створювати різні потенціали через специфіку використання можливостей та вплив конкретних внутрішніх і зовнішніх чинників. Таким чином, категорію «потенціал» доцільно аналізувати через призму здатності підприємства до здійснення господарської діяльності, а саме поняття має залишатися сталим незалежно від контексту застосування [26].

Бачевський Б.Є., Заблодська І.В. та Решетняк О.О. пропонують трактувати потенціал підприємства як властивість підприємства забезпечувати очікувані результати в умовах зовнішніх обмежень з урахуванням розвитку самого суб'єкта. Цей підхід дозволяє виділити такі ключові аспекти: взаємозв'язок потенціалу та його носія, яким є підприємство; необхідність наявності суб'єкта оцінки (власника, керівника, інших стейкхолдерів); визначальну роль розвитку підприємства як основної властивості потенціалу [4].

Кузьмін О.Є. та Мельник О.Г. зазначають, що ефективність функціонування підприємства на ринку та перспективи його розвитку визначаються потенціалом, який відображає можливості в різних сферах діяльності та може бути реалізований або залишатися нереалізованим. Усвідомлення керівниками, власниками та фахівцями потенційних можливостей створює підґрунтя для прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо оптимального використання потенціалу [28].

Федонін О.С., Рєпіна І.М. та Олексюк О.І. акцентують увагу на підприємницькому потенціалі як на сукупності ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних), навичок та можливостей персоналу для виробництва товарів і надання послуг, отримання максимального доходу та забезпечення сталого розвитку підприємства [43].

Краснокутська Н.С. рекомендує розглядати потенціал підприємства через призму трьох концепцій: ресурсної, ресурсно-цільової та функціональної [25].

В додатку А представлені результати аналізу наукових джерел, який свідчить, що більшість дослідників розглядають потенціал підприємства як комплексну економічну категорію, яка поєднує ресурси, можливості, компетенції та резерви підприємства, що забезпечують ефективне функціонування, реалізацію стратегічних цілей і довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок, що потенціал підприємства слід розглядати як комплексну сукупність ресурсів, можливостей, здібностей і компетенцій суб'єкта господарювання, які перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і можуть бути використані для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також забезпечення його довгострокового розвитку (рис.1.1).

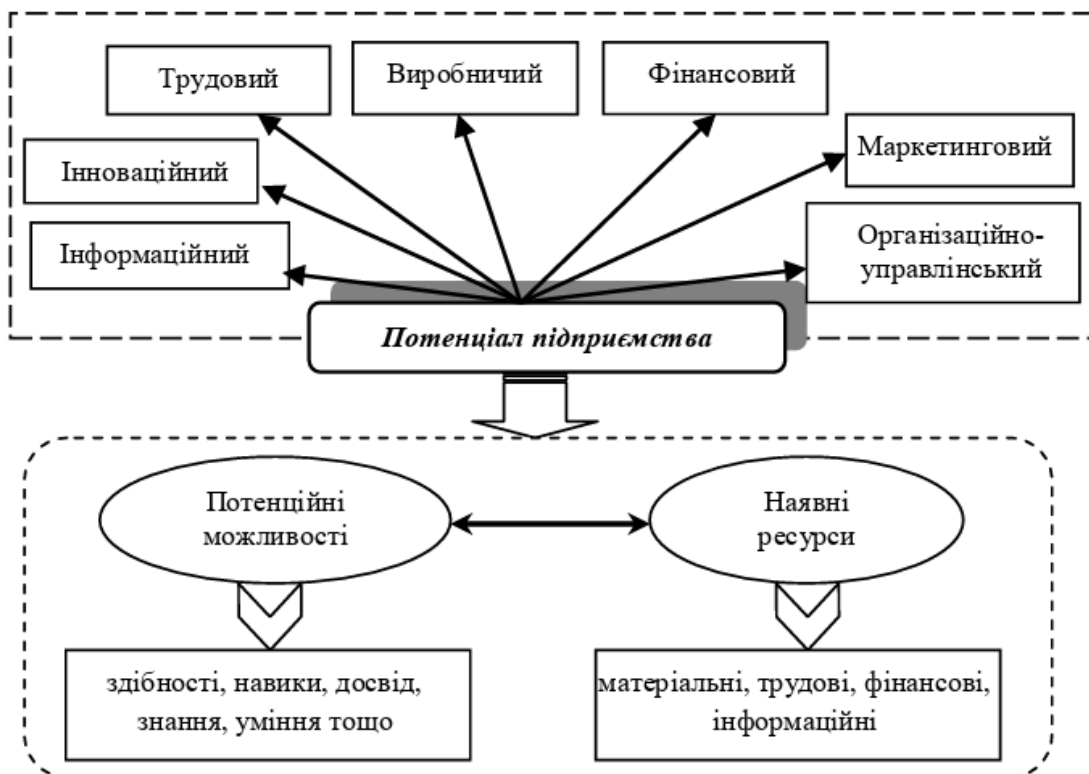


Рис. 1.1. Формування потенціалу підприємства.

Джерело: побудовано автором, на основі досліджень категорії «потенціал підприємства».

Загальноекономічні підходи до визначення потенціалу підприємства можуть слугувати методологічною основою для формування поняття «потенціал морського порту». Водночас специфіка функціонування морських портів, що пов'язана з використанням складної інфраструктури, взаємодією різних видів транспорту, значною капіталомісткістю та участю у глобальних логістичних ланцюгах, зумовлює необхідність більш детального наукового осмислення змісту та структури потенціалу морського порту як окремої економічної категорії.

У табл. 1.1 наведено узагальнення наукових підходів до сутності термінів «потенціал порту».

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до сутності понять «потенціал порту»

Науковці	Загальне визначення поняття
Афанасьєва О.В. [2]	Потенціал морського порту визначається як сукупність інфраструктурних, економічних, технологічних та організаційних можливостей порту, що забезпечують виконання транспортно-логістичних функцій і розвиток портової галузі.
Вагнер Н.(N. Wagner) [79]	Потенціал порту визначається через можливості портової інфраструктури та доступу до порту забезпечувати ефективність ланцюгів постачання та конкурентоспроможність транспортних операцій.
Захарченко Ю.О., Свірідова С.С. [16]	Потенціал розвитку морського порту формується на основі наявних ресурсів, виробничих потужностей та можливостей їх ефективного використання для забезпечення розвитку портової діяльності.
Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В. [21]	Потенціал морського порту розглядається як сукупність ресурсів, можливостей і умов функціонування портового підприємства, що забезпечують формування конкурентних переваг та ефективний розвиток морської транспортної системи.
Корнійко Я.В., Валявська Н.О., Ушацький Р.В. [24]	Потенціал портової галузі розглядається як можливість портової інфраструктури та ресурсів забезпечувати вантажопереробку, розвиток логістики та інтеграцію у міжнародні транспортні коридори.

Продовження табл. 1.1

Науковці	Загальне визначення поняття
Мацкович К., Кральова Е. [56]	Потенціал порту трактується як сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів портової території, що можуть бути використані для економічного розвитку регіону та транспортної діяльності.
Мірошко В.М. [30]	Потенціал морських портів визначається сукупністю транспортних, інфраструктурних і виробничих можливостей портової системи, що забезпечують обслуговування суден, вантажів і пасажирів у морських транспортних перевезеннях.
Нїйдам Г., Ван дер Хорст М. (Nijdam G., Van der Horst M.) [58]	Потенціал порту пов'язується з його роллю логістичного та індустріального кластера, який поєднує морські та наземні транспортні системи у глобальних ланцюгах постачання.
Робінсон Р. (Robinson R.) [67]	Потенціал порту розглядається як можливість порту виступати стратегічним вузлом глобальних транспортно-логістичних мереж та створювати додану вартість у ланцюгах постачання.

Джерело: сформовано автором.

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість дослідників розглядають потенціал порту як комплексну економічну категорію, яка поєднує ресурси, можливості, компетенції та резерви підприємства, що забезпечують ефективне функціонування, реалізацію стратегічних цілей і довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання.

Категорія «потенціал порту» за аналогією із своїм родовим поняттям «потенціал підприємства» у якості первинної ознаки сутнісних характеристик даного феномену відображає можливості розвитку морського порту. Концентрація уваги саме на можливостях розвитку підприємства пояснюється тим, що саме через них визначаються і досягаються цілі (завдання) підприємства в поточному і перспективному періодах. В узагальненому вигляді взаємозв'язок між потенціалом порту і його цілями представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Можливості розвитку порту як основна сутність потенціалу підприємства.

Джерело: на основі [42 і 39].

Як свідчить рис. 1.1, потенціал порту, якщо його розглядати як можливості розвитку, дає можливість оцінити висхідні параметри функціонування та спрогнозувати їх динаміку на перспективу. Це дозволяє сформулювати реальні цілі та сформулювати стратегічні й тактичні кроки по їх реалізації. Встановлення взаємозв'язку між потенціалом підприємства і його цілями є підґрунтям для прийняття управлінських рішень відносно підвищення економічної ефективності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Потенціал морського порту доцільно розглядати не лише як сукупність можливостей його функціонування, але й як складну систему взаємопов'язаних елементів, що формують основу ефективної діяльності портового комплексу. З позиції структурного підходу потенціал порту формується з окремих складових, кожна з яких характеризує певний аспект функціонування портового господарства та забезпечує реалізацію його виробничих і логістичних можливостей.

Передусім важливою складовою є інфраструктурний потенціал порту, який включає портові гідротехнічні споруди, причали, акваторію, підхідні канали, складські площі, термінали, а також інженерні мережі та допоміжні об'єкти. Саме рівень розвитку портової інфраструктури визначає можливості

прийому суден різного тоннажу, обробки вантажів та забезпечення безперебійного функціонування портових операцій.

Наступною складовою виступає виробничо-технологічний потенціал, що охоплює технічні засоби перевантаження вантажів, спеціалізоване обладнання, перевантажувальні машини, автоматизовані системи управління технологічними процесами, а також технології обробки різних видів вантажів. Рівень розвитку цієї складової безпосередньо впливає на продуктивність портових операцій, швидкість обробки суден і вантажів, а також на загальну ефективність діяльності порту.

Важливе значення має також транспортно-логістичний потенціал, який характеризує можливості порту щодо інтеграції з іншими видами транспорту, зокрема залізничним, автомобільним та річковим. Він визначає здатність порту забезпечувати ефективну організацію вантажопотоків, формування логістичних ланцюгів постачання та участь у міжнародних транспортних коридорах.

Не менш важливою складовою є кадровий потенціал, що включає сукупність професійних знань, навичок і компетенцій працівників портової галузі. Кваліфікація персоналу, його управлінські та технічні здібності значною мірою визначають ефективність використання матеріальних ресурсів та впровадження сучасних технологій у портовій діяльності.

Окремо слід виділити фінансово-економічний потенціал, який характеризує фінансові ресурси порту, можливості залучення інвестицій, рівень прибутковості діяльності та здатність до фінансування розвитку інфраструктури і модернізації виробничих потужностей. Ця складова забезпечує матеріальну основу для реалізації стратегічних програм розвитку портового господарства.

Крім того, важливим елементом структури потенціалу порту є управлінський потенціал, що включає систему управління портом, організаційні механізми координації діяльності різних суб'єктів портової інфраструктури, а також ефективність стратегічного планування та управління розвитком портового комплексу.

Нижче подано структуровану таблицю складових потенціалу морського порту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові потенціалу морського порту

Складова потенціалу	Характеристика складової	Основні елементи
Інфраструктурний потенціал	Відображає рівень розвитку портової інфраструктури та технічну здатність порту приймати судна і забезпечувати їх обслуговування	Причали, акваторія, підхідні канали, портові термінали, складські комплекси, гідротехнічні споруди, інженерні мережі
Виробничо-технологічний потенціал	Характеризує технічні та технологічні можливості здійснення перевантажувальних і портових операцій	Перевантажувальна техніка, портові крани, спеціалізоване обладнання, технології обробки вантажів, автоматизовані системи управління
Транспортно-логістичний потенціал	Визначає можливості порту щодо організації вантажопотоків та інтеграції у транспортні системи	Залізничні та автомобільні підходи, зв'язки з річковим транспортом, міжнародні транспортні коридори, логістичні ланцюги
Кадровий потенціал	Характеризує людські ресурси порту та рівень професійної підготовки персоналу	Кваліфікація працівників, професійні знання, досвід, компетенції управлінського та технічного персоналу
Фінансово-економічний потенціал	Відображає фінансові можливості порту для підтримки діяльності та розвитку	Інвестиційні ресурси, прибуток і доходи, фінансові резерви, можливості фінансування модернізації
Управлінський потенціал	Характеризує ефективність системи управління портом та організації його діяльності	Організаційна структура, система управління, стратегічне планування, координація діяльності суб'єктів порту

Джерело: складено автором.

Таким чином, потенціал морського порту являє собою складну багатокомпонентну систему, що включає інфраструктурні, виробничо-технологічні, транспортно-логістичні, кадрові, фінансово-економічні та управлінські складові. Їх взаємодія забезпечує ефективне функціонування портового господарства, підвищення конкурентоспроможності порту та його інтеграцію у міжнародну транспортно-логістичну систему.

На рис. 1.2 представлено концептуально-категоріальну модель потенціалу підприємства як економічної системи.



Рис.1.2. Концептуально-категоріальна модель потенціалу морського порту як економічної системи.

Джерело: побудовано автором.

Потенціал морського порту є одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг. Саме рівень розвитку потенціалу визначає можливості порту ефективно здійснювати господарську діяльність, залучати вантажопотоки, забезпечувати якісне обслуговування суден і вантажів, а також адаптуватися до змін у зовнішньому економічному середовищі.

Наявність розвиненої інфраструктури, сучасної технологічної бази, ефективної системи управління та достатніх фінансових ресурсів створює

передумови для підвищення продуктивності портових операцій, оптимізації логістичних процесів і розширення спектра портових послуг. Це, у свою чергу, сприяє формуванню конкурентних переваг порту та підвищенню його привабливості для судноплавних компаній, вантажовласників і логістичних операторів.

Таким чином, потенціал морського порту виступає основою його ефективного функціонування та стратегічного розвитку, забезпечуючи здатність порту займати стійкі позиції у конкурентному середовищі та інтегруватися у міжнародні транспортно-логістичні системи.

1.2. Сучасні тенденції трансформації логістичних маршрутів.

Упродовж 2022 - 2025 років і на початку 2026 року трансформація логістичних маршрутів стала однією з ключових характеристик світової економіки. Якщо раніше міжнародна логістика орієнтувалася передусім на мінімізацію витрат і швидкість доставки, то нині визначальними стали стійкість маршрутів, їх дублювання, безпекова захищеність і здатність швидко переорієнтовувати вантажопотоки.

У доповіді UNCTAD наголошено, що морський транспорт і далі забезпечує понад 80% світової торгівлі за обсягом, однак його функціонування дедалі сильніше залежить від вразливості ключових вузлів і проток. Саме тому сучасна логістика переходить від моделі «найдешевшого маршруту» до моделі «найнадійнішого та найбільш адаптивного маршруту» [75].

Однією з головних тенденцій є перебудова глобальної морської логістики під впливом одночасних криз у ключових морських вузлах. За даними UNCTAD [74], наприкінці 2023 року та у 2024 році порушення судноплавства в Червоному морі, у Суецькому каналі та обмеження в Панамському каналі спричинили зростання і нестабільність фрахтових ставок, подовження морських маршрутів і перегляд графіків суднозаходів. У зв'язку з обходом Африки через мис Доброї Надії збільшилися відстані перевезень, час транзиту та витрати на паливо. UNCTAD також фіксує, що через подовження маршрутів судна збільшували

швидкість, а це підвищувало споживання бункерного палива і загальні транспортні витрати.

У науковій статті Т. Ноттебума, Г. Хараламбідеса і К. Каллінейна підкреслено, що криза в Червоному морі змінила не лише окремі рейси, а й конфігурацію судноплавних мереж, вплинула на ротацію сервісів, вибір портів заходу та стратегії перевізників [59].

Відповідно, другою важливою тенденцією є зміщення акценту від лінійної до мережевої логіки побудови маршрутів. Сучасні ланцюги постачання дедалі частіше формуються не навколо одного «ідеального» коридору, а на основі кількох альтернативних трас, портів і видів транспорту. OECD у дослідженнях про стійкість глобальної торгівлі та ланцюгів постачання зазначає, що геополітичні конфлікти, кліматичні ризики, регуляторна невизначеність і кібератаки зробили перебої в логістиці майже «новою нормою», тому бізнес і держави посилюють диверсифікацію маршрутів та резервування транспортних потужностей [64; 66].

Своєю чергою, IFC/World Bank підкреслює, що диверсифікація глобальних ланцюгів створення вартості зменшує залежність від обмеженого кола країн і транспортних напрямків. Це означає, що трансформація маршрутів сьогодні є не тимчасовою реакцією на кризу, а довгостроковою стратегією управління ризиками [68].

У цьому контексті особливого значення набуває розвиток нових транспортних і мультимодальних коридорів (табл.1.3). Після повномасштабної війни росії проти України різко зросла роль так званого Середнього коридору (Middle Corridor, Trans-Caspian International Transport Route), який з'єднує Китай і Центральну Азію з Європою через Каспійське море, Південний Кавказ і Чорноморський регіон. Світовий банк у спеціальному дослідженні про Middle Corridor [80] наголошує, що війна в Україні підкреслила його значення як альтернативи маршрутам, що проходять через росію. Азійський банк розвитку також розглядає розвиток транспортної інфраструктури вздовж цього коридору як інструмент зміцнення внутрішньорегіональної та транзитної торгівлі [73].

Таблиця 1.3

Основні альтернативні транспортні коридори, що формуються у світовій логістиці

Коридор	Географія	Основні види транспорту	Значення для світової торгівлі
Middle Corridor (Транскаспійський коридор)	Китай – Центральна Азія – Каспійське море – Кавказ – Європа	Залізничний, морський	Альтернатива маршрутам через росію
ІМЕС (India–Middle East–Europe Corridor)	Індія – Близький Схід – Європа	Морський, залізничний	Новий торговельний маршрут між Азією та Європою
Шляхи солідарності ЄС	Україна – країни ЄС	Залізничний, автомобільний, річковий	Забезпечення експорту української продукції
Дунайський логістичний коридор	Україна – Румунія – Чорне море	Річковий, морський	Альтернативний шлях експорту агропродукції

Джерело: на основі [80; 73].

Паралельно зростає інтерес до нових мультимодальних схем на кшталт ІМЕС, де поєднуються морські, залізничні, енергетичні й цифрові зв'язки між Індією, Близьким Сходом та Європою. Навіть якщо частина цих проєктів поки перебуває на етапі інституційного оформлення, сама логіка їх появи свідчить про пошук нових, політично прийнятніших і безпечніших маршрутів світової торгівлі [65].

Ще однією фундаментальною тенденцією є посилення впливу геополітичних та економічних факторів на портові операції. У сучасних умовах порт уже не може розглядатися лише як технічний пункт перевалки вантажів. Він стає вузлом безпекових, геоekonomічних і політичних рішень. Дослідження W.Y. Yар [82] показує, що геополітична напруженість безпосередньо змінює поведінку судноплавних ліній, структуру портів заходу та обсяги траншипменту. Це означає, що портова конкурентоспроможність дедалі більше залежить не тільки від інфраструктури, а й від політичної стабільності регіону,

надійності страхового покриття, швидкості митних процедур, можливості інтеграції з сухопутними видами транспорту та здатності працювати в кризових умовах.

Додатково до цього економічна фрагментація світової економіки, reshoring і friend-shoring формують нову географію товарних потоків: частина виробництв і логістичних ланцюгів переноситься ближче до «дружніх» або безпечніших юрисдикцій. IMF застерігає, що масштабне de-risking є дорогим, але сам факт таких процесів уже впливає на просторову організацію логістики та на роль окремих портів у глобальних мережах [48].

Для України трансформація логістичних маршрутів у 2022 – 2025 роках мала не еволюційний, а вимушений і надзвичайно швидкий характер (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Трансформація логістичних маршрутів України під час війни

Період	Основні логістичні маршрути	Особливості
До 2022 р.	Чорноморські морські порти	До 90% експорту здійснювалось морем
2022 р.	Залізничні та автомобільні перевезення через ЄС	Переорієнтація через блокаду портів
2022 – 2023 рр.	Дунайські порти (Рені, Ізмаїл)	Значне зростання вантажопотоку
2023 – 2025 рр.	Український морський коридор	Часткове відновлення морського експорту

Джерело: на основі [81; 69; 72].

До повномасштабного вторгнення основний експортний потік України спирався саме на морські порти Чорного та Азовського морів. За оцінками Світового банку, до війни ці порти обробляли приблизно 135 – 150 млн т вантажів на рік, включно з близько 70 % усіх експортних поставок і приблизно 95 % експорту зерна [81]. Блокада та окупація частини портів у 2022 році спричинили різкий розрив традиційних логістичних ланцюгів і змусили українських експортерів переорієнтуватися на залізницю, автомобільні перевезення, дунайські порти та транзит через сусідні країни ЄС. Саме з цього

моменту логістична система України почала трансформуватися в мультимодальну, але така перебудова супроводжувалася зростанням витрат, перевантаженням прикордонної інфраструктури та втратою швидкості перевезень [81].

У 2022 – 2024 роках критично важливу роль для України відіграли «Шляхи солідарності» ЄС та Дунайський кластер портів, які стали базовими альтернативами морському експорту. Європейська комісія повідомляє, що з травня 2022 року до кінця 2024 року «Шляхи солідарності» дали змогу Україні експортувати близько 170 млн т товарів і імпортувати близько 68 млн т вантажів; загальна вартість товарообігу через цей механізм оцінювалася приблизно у 206 млрд євро [69]. Разом із тим дослідження World Bank підкреслює, що навіть за мирного сценарію мультимодальний транспорт через Дунай є важливим для підвищення стійкості торгівлі, оскільки створює додатковий, резервний експортний коридор [72]. Отже, значення дунайського напрямку виходить за межі суто воєнної тимчасовості і набуває стратегічного характеру.

Водночас у 2023 – 2025 роках для України відбулося ще одне принципове зрушення – часткове повернення морської логістики через новий український чорноморський коридор. За даними Світового банку, від вересня 2023 року до середини травня 2024 року новим українським морським коридором було перевезено 120 млн т вантажів, у тому числі експорт до 53 країн [81].

У Fourth Rapid Damage and Needs Assessment зазначено [52], що після припинення дії Black Sea Grain Initiative Україна запустила власний тимчасовий морський коридор, який істотно поліпшив експортну логістику. У 2024 році, за оцінкою RDNA4, український експортний коридор разом із дунайським портовим кластером забезпечив перевалку 97,2 млн т вантажів, що на 57% більше, ніж у 2023 році [52]. Це свідчить, що нинішня модель української логістики вже не є виключно сухопутною: формується комбінована система, в якій чорноморський, дунайський, залізничний і автомобільний напрями взаємно доповнюють один одного.

Наукові українські дослідження також підтверджують, що війна прискорила структурну зміну логістики в Україні. В. Вербицький і Л. Ширяєва наголошують на ключовій ролі Одеського регіону в міжнародній торгівлі та логістиці, але водночас вказують, що сучасні безпекові виклики істотно обмежують стабільний розвиток його логістичного потенціалу [78].

У роботі групи науковців під керівництвом О. Боднар, присвяченій трансформаціям логістики на ринках зернових та олійних культур під час війни, показано, що зміна міжнародних угод, доступу до портів і конфігурації експортних каналів безпосередньо вплинула на маркетингові стратегії, собівартість і просторову структуру збуту української агропродукції [47].

Отже, для України трансформація логістичних маршрутів є не лише транспортною, а й глибоко економічною проблемою, яка впливає на експортні доходи, регіональний розвиток, продовольчу безпеку і здатність держави інтегруватися до європейського ринку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні фактори трансформації глобальних логістичних маршрутів
(2022–2025 рр.)

Фактор	Сутність впливу	Наслідки для морської логістики
Геополітичні конфлікти	Війна в Україні, нестабільність у Червоному морі, санкційні обмеження	Перенаправлення морських маршрутів, збільшення часу транзиту, зміна структури портів заходу
Порушення роботи ключових каналів	Обмеження у Панамському каналі, криза у Суецькому каналі	Подовження морських маршрутів, обхідні шляхи навколо Африки
Економічна фрагментація світової торгівлі	Політика friend-shoring та reshoring	Формування нових транспортних коридорів
Розвиток мультимодальних перевезень	Комбінація морського, залізничного та автомобільного транспорту	Поява нових транзитних маршрутів та логістичних хабів
Технологічні зміни	Цифровізація логістики, автоматизація портових операцій	Підвищення ефективності управління вантажопотоками

Узагальнюючи, сучасні тенденції трансформації логістичних маршрутів можна звести до кількох взаємопов'язаних процесів: зростання вразливості традиційних морських шляхів; переорієнтації судноплавства на безпечніші, хоч і довші маршрути; активного розвитку нових мультимодальних коридорів; підвищення ролі портів як геоекономічних вузлів; переходу від оптимізації витрат до оптимізації стійкості; а для України – до формування гнучкої комбінованої логістичної моделі, що поєднує чорноморський, дунайський і сухопутний напрями. Саме така багатоканальна структура є сьогодні найбільш адекватною відповіддю на військові, геополітичні й економічні ризики.

1.3. Теоретичні підходи до управління потенціалом у морських торговельних портах.

У сучасній науковій літературі управління потенціалом порту розглядається як багаторівневий процес, що поєднує управління ресурсами й активами, портовий менеджмент, стратегічне планування та оцінювання результативності використання наявних можливостей.

На відміну від звичайного підприємства, порт функціонує як складна виробничо-логістична система, де одночасно взаємодіють інфраструктура, оператори терміналів, судноплавні компанії, державні органи, міська влада та інші стейкхолдери. Саме тому в теорії портового менеджменту потенціал порту доцільно трактувати не лише як сукупність ресурсів, а як поєднання ресурсної бази, управлінських спроможностей, інституційної моделі та здатності порту адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі управління потенціалом морських портів розглядається в межах різних теоретичних підходів, що відображають особливості використання ресурсів, організації портового менеджменту та стратегічного розвитку портових систем. Узагальнення основних наукових підходів до управління потенціалом порту подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні теоретичні підходи до управління потенціалом порту.

Джерело: складено автором на основі [53; 62; 50; 77].

Одним із базових теоретичних підходів є ресурсний підхід. Його застосування до портової сфери найбільш відомо представлено у праці J.R.M. Gordon, P. Lee та H.C. Lucas про порт Сінгапуру, де конкурентна позиція порту пояснюється не окремими виробничими факторами, а поєднанням операційних ресурсів, інформаційних технологій, організаційних процедур і управлінських рішень [53]. У межах цього підходу потенціал порту формується завдяки матеріальним активам, інфраструктурі, земельним ресурсам, доступу до глибоководних акваторій, ІТ-системам, людському капіталу та організаційним знанням. Відповідно, ефективне управління потенціалом передбачає не просто накопичення ресурсів, а їх таке комбінування, яке створює стійку конкурентну перевагу за витратами, часом обробки та якістю сервісу.

Подальший розвиток ресурсного підходу в портовій теорії пов'язаний із концепцією динамічних здібностей. У дослідженні E. O'Connor портова влада розглядається не лише як власник інфраструктури, а як суб'єкт, що має формувати критичні операційні спроможності для забезпечення довгострокової пропускної здатності й інвестиційного розвитку [62]. Це означає, що управління потенціалом порту повинно включати здатність прогнозувати попит, переорієнтовувати інвестиції, змінювати конфігурацію потужностей, розширювати термінальну спеціалізацію та адаптувати активи до нових ринкових умов. У такому трактуванні потенціал порту є не статичним запасом ресурсів, а системою можливостей, що постійно оновлюється під впливом ринку, технологій і політики.

Ще одним важливим напрямом є екосистемний підхід до управління портом. P.W. de Langen показує, що сучасна портова компанія розвитку діє вже не лише як адміністратор території, а як координатор ширшої бізнес-екосистеми [50]. У межах цього підходу портовий потенціал визначається не тільки власними активами порту, а й якістю взаємодії з терміналами, логістичними провайдерами, промисловими підприємствами, міським середовищем і цифровими сервісами. Відповідно, управління потенціалом переходить від внутрішнього адміністрування до мережевого управління, де ключовим стає створення цінності для всієї портово-логістичної екосистеми.

З позиції управління ресурсами та активами портовий потенціал традиційно пов'язують із земельними ділянками, причальним фронтом, акваторією, підхідними каналами, складськими площами, перевантажувальною технікою, енергетичною інфраструктурою та цифровими системами. У сучасних дослідженнях управління активами порту дедалі більше пов'язується з їх життєвим циклом, ризик-орієнтованим плануванням, технічним станом інфраструктури та інвестиційною пріоритизацією. Праці з benchmarking port asset performance та з критичної інфраструктури портів акцентують, що портові активи мають оцінюватися не тільки за балансовою вартістю, а за станом, функціональною готовністю, стійкістю, безпекою та здатністю забезпечувати безперервність операцій. Для портів це особливо важливо, оскільки значна частина потенціалу матеріалізована у дорогій і довгостроковій інфраструктурі, яку неможливо швидко замінити [77].

У межах цієї логіки сучасне управління активами дедалі тісніше поєднується з енергетичним та екологічним менеджментом. Огляд Iris і Lam [54], а також дослідження європейських портів щодо енергоефективності показують, що управління портовим потенціалом уже включає системи енергоменеджменту, моніторинг споживання, електрифікацію обладнання, shore power, цифрове керування навантаженням і оцінку екологічної результативності.

Отже, сьогодні ресурсний потенціал порту оцінюється ширше, ніж просто технічна пропускна здатність: він охоплює також здатність активів

функціонувати енергоефективно, безпечно та відповідно до вимог декарбонізації.

У контексті стратегічного планування управління потенціалом порту в теорії розглядається як довгостроковий процес узгодження місії порту, структури вантажопотоків, інвестицій у потужності, просторового розвитку та логістичної інтеграції.

На рівні світової науки стратегічне планування порту пов'язується з *capacity planning*, тобто забезпеченням майбутньої пропускної здатності через своєчасні інвестиції, розвиток спроможностей і вибір напрямів спеціалізації [62].

У вітчизняній науковій думці О. Габ наголошує, що стратегічне управління розвитком морських портів України не може спиратися на один підхід; воно потребує синтезу процесно-цільового, діяльнісного, системного й адміністративного підходів. Це добре узгоджується з міжнародною теорією, де порт розглядається як багатофункціональна система, що потребує поєднання стратегічних, інституційних і операційних рішень [8].

Для України стратегічний аспект особливо важливий, оскільки морські порти мають високу інфраструктурну інерційність і водночас залежать від державної транспортної політики, міжнародних коридорів та інвестиційного середовища.

Українські дослідники сучасних форм управління портами [8, 22, 27, 44] звертають увагу на те, що вертикально інтегрована модель адміністрування через АМПУ, попри наявні недоліки, дала змогу здійснювати централізоване довгострокове планування розвитку портів, підтримання оголошених глибин та модернізацію окремих стратегічних об'єктів інфраструктури. У теоретичному сенсі це означає, що управління потенціалом порту в українських умовах повинно поєднувати ринкові механізми підвищення ефективності з державною координацією розвитку базових активів.

Важливим напрямом реалізації потенціалу є державно-приватне партнерство, концесії та залучення приватного капіталу. Українські та зарубіжні дослідження з портових концесій показують, що саме через концесійні

механізми можливо оновлювати інфраструктуру, передавати частину операційних ризиків приватним операторам і підвищувати прибутковість та якість портових послуг [8]. Теоретично це означає, що управління потенціалом порту має включати не лише внутрішнє адміністрування ресурсів, а й конструювання такої інституційної моделі, яка забезпечує інвестиції в активи та стимулює ефективне використання потужностей [44].

Ефективність управління потенціалом морського порту значною мірою залежить від можливості об'єктивно оцінювати результати використання наявних ресурсів і виробничих потужностей. Саме тому важливим елементом системи управління виступає застосування науково обґрунтованих методів оцінки ефективності використання потенціалу порту. Найбільш поширені підходи до такої оцінки наведено в таблиці. (табл. 1.6).

По-перше, це кількісні методи вимірювання технічної та економічної ефективності, насамперед DEA (Data Envelopment Analysis).

Огляд Е. Кртас і співавторів [27], який охоплює 116 наукових праць за 1993 – 2021 роки, показує, що DEA стала одним із найуживаніших інструментів оцінювання портової ефективності, особливо тому, що дозволяє одночасно враховувати кілька входів і виходів. Українські автори М. Макаренко, І. Барський і В. Попов [55, с. 106] також підкреслюють популярність DEA для оцінювання ефективності морських портів та терміналів, а також наголошують на важливості правильно добирати показники, інакше система управління може бути спрямована в хибному напрямі.

По-друге, широко застосовується Stochastic Frontier Analysis (SFA), яка дає змогу оцінювати технічну ефективність з урахуванням випадкових впливів і статистичного шуму. Саме тому SFA часто використовується для міжпортових порівнянь, коли на результат впливають як менеджмент і технологія, так і зовнішні чинники. У працях Cullinane [49, с. 88] та інших дослідників SFA застосовується для вимірювання відносної ефективності контейнерних портів, тоді як сучасні дослідження терміналів NAPA показують, що ця модель придатна для оцінювання динаміки технічної ефективності у часі.

Таблиця 1.6

Методи оцінки ефективності використання потенціалу морського порту

Метод оцінки	Сутність методу	Основні показники оцінки	Переваги застосування	Недоліки
DEA (Data Envelopment Analysis)	Метод аналізу ефективності, який порівнює співвідношення ресурсів (inputs) та результатів діяльності (outputs) різних портів або терміналів	вантажобіг, кількість суднозаходів, кількість причалів, трудові ресурси, інвестиції	дозволяє порівнювати ефективність різних портів; враховує декілька показників одночасно	результати залежать від правильності вибору показників
SFA (Stochastic Frontier Analysis)	Стохастичний метод визначення технічної ефективності, що враховує випадкові фактори та статистичні похибки	пропускна здатність, обсяг перевалки, витрати, використання інфраструктури	дозволяє враховувати зовнішні фактори та випадкові коливання	складність математичного моделювання
MCDM (Multi-Criteria Decision Making)	Багатокритеріальний аналіз, який оцінює порт за комплексом економічних, логістичних та екологічних показників	продуктивність, якість сервісу, час обробки суден, екологічні показники	дозволяє оцінювати різні аспекти діяльності порту	потребує великого обсягу інформації
AHP (Analytic Hierarchy Process)	Метод ієрархічного аналізу рішень, який дозволяє ранжувати порти за важливістю різних критеріїв	інфраструктура, транспортна доступність, інвестиційний потенціал	дозволяє враховувати експертні оцінки	суб'єктивність експертних оцінок
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників, що оцінює діяльність порту з фінансової, операційної, клієнтської та інноваційної перспектив	прибутковість, продуктивність, якість сервісу, інноваційність	комплексна оцінка діяльності порту	складність впровадження
Benchmarking	Порівняння показників діяльності порту з кращими світовими портами	обсяг вантажобігу, швидкість обробки суден, витрати на операції	дозволяє визначити резерви підвищення ефективності	потребує доступу до міжнародних даних
KPI (Key Performance Indicators)	Система ключових показників ефективності, що використовується для моніторингу діяльності порту	час обробки судна, продуктивність кранів, пропускна здатність	простота використання у портовому менеджменті	обмежена комплексність оцінки

По-третє, у сучасній теорії дедалі більшого значення набувають багатокритеріальні методи оцінки, оскільки потенціал порту не зводиться лише до вантажообігу чи кількості суднозаходів. Дослідження О. Duru [51] пропонує комплексний підхід до оцінювання портової результативності, який враховує різні перспективи та очікування стейкхолдерів, включно з нематеріальними показниками. Інші праці застосовують MCDM, TOPSIS, AHP та гібридні моделі для ранжування портів і вибору стратегій розвитку. У сучасній науці оцінка використання потенціалу порту дедалі частіше переходить від вузько технічних метрик до багатовимірних систем, які поєднують операційну, економічну, екологічну та управлінську результативність.

По-четверте, окрема лінія досліджень пов'язана з KPI, Balanced Scorecard та системами комплексного моніторингу. Огляд літератури з оцінки портової ефективності показує, що в галузі поступово відбувається перехід від аналізу окремих виробничих показників до збалансованих систем індикаторів, які поєднують фінансові результати, операційну продуктивність, якість сервісу, екологічні параметри та стратегічні цілі. Для портового менеджменту це має принципове значення, оскільки дозволяє пов'язати оцінку потенціалу з управлінськими рішеннями щодо інвестицій, цифровізації, енергоменеджменту та підвищення якості обслуговування.

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що управління потенціалом порту в сучасній теорії базується на поєднанні щонайменше чотирьох логік: ресурсної, коли центральним є склад і якість активів; інституційно-управлінської, коли визначальну роль відіграє модель врядування; стратегічної, коли потенціал розглядається як об'єкт довгострокового планування та інвестування; і аналітичної, коли рівень реалізації потенціалу вимірюється через систему кількісних та якісних показників. Для портів України така інтегрована модель є особливо актуальною, оскільки вона дозволяє поєднати державне стратегічне керівництво, залучення приватного капіталу, модернізацію активів і науково обґрунтовану оцінку результативності використання портового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИКИ

2.1. Організаційні та функціональні особливості діяльності ДП «ІзМТП».

Державне підприємство «Ізмаїльський морський торговельний порт» (ДП «ІзМТП») є одним із важливих підприємств морського транспорту України, що функціонує у системі національної транспортно-логістичної інфраструктури.

Порт розташований у місті Ізмаїл Одеської області в акваторії Кілійського гирла річки Дунай і виступає важливим транспортним вузлом, який забезпечує перевалку вантажів у міжнародному сполученні та інтеграцію України у дунайську транспортну систему. Підприємство належить до державного сектору економіки та підпорядковується Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України.

Власними силами ДП «ІзМТП» надає наступні послуги:

- вантажно-розвантажувальні роботи і зберігання вантажів;
- кріплення, ув'язка, укладання й спецвантажів матеріалами замовника;
- експедирування вантажів;
- роботи з пакування, маркування і перемаркування вантажів;
- замовлення залізничних вагонів для відправки вантажу з порту;
- забезпечення безпечної стоянки суден;
- бункерування судів водою біля причалів і на рейді;
- очищення судів від нафтовмісних, лляльних стічних вод і сміття;
- послуги підмінної команди;
- послуги з підводки й відведення барж та інших об'єктів;
- доставка катерами комісій і агентів;
- виконання послуг з надання плавучих кранів;
- доставка вантажу по Нижньому і Середньому Дунаю силами портового флоту;

- міжрейсовий ремонт несамохідного флоту;
- послуги електротехнічної лабораторії енергогосподарства тощо [32].

Ізмаїльський порт є багатопрофільним транспортно-логістичним комплексом, який спеціалізується на перевалці широкого спектра вантажів. До основних номенклатур вантажів належать залізородна сировина, вугілля, кокс, чорні та кольорові метали, добрива, деревина, папір, а також різні види генеральних і навалочних вантажів. Потужності підприємства дозволяють здійснювати перевалку до приблизно 8,5 млн тонн вантажів на рік, що забезпечує важливу роль порту у формуванні транспортних потоків у Дунайському регіоні.

Територія порту становить понад 107 га, а його акваторія включає частину Кілійського гирла Дунаю. Порт може приймати судна довжиною до приблизно 150 м і осадкою до 7 м, що визначає його спеціалізацію як річково-морського транспортного вузла. Завдяки такому розташуванню Ізмаїльський порт виступає важливим елементом міжнародного транспортного коридору, який з'єднує країни Центральної та Східної Європи з Чорним морем.

Функціональна діяльність ДП «ІзМТП» спрямована на забезпечення комплексного обслуговування вантажних потоків та організацію ефективної роботи портового господарства (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Функціональна діяльність ДП «ІзМТП».

Джерело: власна розробка автора.

Крім того, важливим завданням підприємства є підтримання належного технічного стану портових споруд, модернізація перевантажувального обладнання, а також підвищення ефективності використання виробничих потужностей порту.

Організаційна структура управління ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» має лінійно-функціональний характер, що є типовим для великих портових підприємств. У межах такої структури управління поєднуються елементи централізованого керівництва та функціонального розподілу повноважень між структурними підрозділами.

У структурі підприємства функціонують кілька ключових виробничих і управлінських підрозділів (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Основні структурні підрозділи ДП «ІзМТП» та їх функції

Підрозділ	Основні функції
Виробничо-перевантажувальні комплекси	виконання перевантажувальних операцій, обробка суден і вантажів
Диспетчерська служба	координація руху суден, планування причального фронту
Технічна служба	обслуговування та ремонт перевантажувальної техніки
Енергетична служба	забезпечення енергопостачання портових об'єктів
Фінансово-економічний відділ	планування бюджету, фінансовий контроль
Юридичний відділ	правове забезпечення діяльності підприємства
Відділ кадрів	управління персоналом, організація кадрової політики

Джерело: на основі [32].

Зокрема, до них належать виробничо-перевантажувальні комплекси (ВПК), які безпосередньо здійснюють перевалку вантажів. ВПК-1 спеціалізується переважно на обробці генеральних вантажів, тоді як ВПК-2 і ВПК-3 забезпечують перевалку навалочних вантажів. Координацію діяльності цих підрозділів здійснює керівний орган – портова адміністрація (управління).

Окрім виробничих підрозділів, у структурі підприємства функціонують допоміжні служби, до яких належать служби технічної експлуатації, енергозабезпечення, ремонтні підрозділи, транспортні служби, а також

адміністративно-управлінські підрозділи, що відповідають за фінансове планування, кадрову політику, юридичне забезпечення та інформаційні технології. Такий розподіл функцій дозволяє забезпечити ефективне управління виробничими процесами та оперативне прийняття управлінських рішень.

Система управління в ДП «ІзМТП» базується на поєднанні стратегічного та оперативного управління. На стратегічному рівні керівництво підприємства визначає основні напрями розвитку порту, формує інвестиційні програми та здійснює планування модернізації інфраструктури. Оперативний рівень управління спрямований на організацію безперервної роботи портових підрозділів, координацію перевантажувальних операцій, контроль за використанням виробничих ресурсів і забезпечення безпеки портових операцій підприємства.

Внутрішня координація діяльності підприємства здійснюється через систему функціональних служб і виробничих підрозділів, що взаємодіють між собою відповідно до встановлених управлінських процедур. Важливу роль у цьому процесі відіграє диспетчерська служба порту, яка забезпечує планування суднозаходів, розподіл причалів і координацію роботи перевантажувальної техніки.

Таким чином, організаційна структура та система управління ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства як комплексного транспортно-логістичного вузла.

Раціональний розподіл функцій між структурними підрозділами, централізоване управління інфраструктурою та налагоджена внутрішня координація виробничих процесів створюють передумови для ефективного використання потенціалу порту та підвищення його конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

2.2. Оцінка ресурсного потенціалу ДП «ІзМТП».

Ресурсний потенціал морського порту є ключовою складовою його економічної ефективності та конкурентоспроможності у системі міжнародних транспортно-логістичних зв'язків. Саме рівень розвитку інфраструктури, технічного оснащення та транспортної доступності визначає можливості порту щодо обробки вантажів та інтеграції у міжнародні транспортні коридори.

ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» є важливим елементом Дунайського транспортного вузла України. Його розвиток значною мірою пов'язаний із географічним розташуванням у нижній течії Дунаю, що забезпечує доступ до внутрішніх водних шляхів Європи та Чорного моря. У зв'язку з блокадою більшості чорноморських портів у 2022 році Ізмаїльський порт став одним із ключових центрів експорту української продукції, насамперед аграрних вантажів. У результаті цього роль дунайських портів значно зросла, а обсяги перевалки вантажів суттєво збільшилися [10].

Інфраструктурний потенціал порту включає систему причалів, терміналів, складських площ, акваторію та інші гідротехнічні споруди, що забезпечують виконання перевантажувальних операцій. За даними міжнародних портових досліджень [81], максимальна проектна пропускна здатність Ізмаїльського морського торговельного порту становить близько 8,5 млн. тонн вантажів на рік, що визначає його роль як важливого річково-морського транспортного вузла Дунайського регіону.

Транспортна інфраструктура порту включає:

- залізничні під'їзні колії, що забезпечують доставку вантажів із внутрішніх регіонів України;
- автомобільні транспортні підходи, які використовуються для доставки продукції до портових складів;
- річково-морські транспортні шляхи, що дозволяють здійснювати перевезення між країнами Дунайського регіону та Чорноморського басейну.

Поєднання різних видів транспорту формує мультимодальний характер діяльності порту та сприяє інтеграції України у міжнародні транспортні коридори.

Порт має розгалужену систему причалів, які призначені для обробки різних типів вантажів, включаючи генеральні, навалочні та наливні. До інфраструктурних об'єктів також належать складські комплекси відкритого та закритого типу, що забезпечують зберігання вантажів перед їх подальшим транспортуванням. Наявність спеціалізованих складських площ дозволяє порту обробляти широкий спектр вантажів – від металопродукції та руди до зернових культур і мінеральних добрив (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні технічні характеристики ДП «ІЗМТП»

Показник	Значення
Кількість причалів	24
Загальна довжина причального фронту	2618,6 м
Глибини біля причалів	4,9 – 7,0 м
Максимальна осадка суден	до 6,5 – 6,8 м
Площа території порту	близько 107,5 га
Складські площі	відкриті та закриті склади
Проектна пропускна здатність	близько 8,5 млн т/рік
Довжина суден, що приймаються	до 150 м

Джерело: складено за даними галузевих досліджень та портових інформаційних систем.

Аналіз технічних характеристик ДП «ІЗМТП» свідчить про наявність розвиненої інфраструктурної бази. Наявність 24 причалів із загальною довжиною причального фронту понад 2,6 км створює можливості для одночасного обслуговування значної кількості суден та організації безперервного вантажообігу. Водночас глибини біля причалів, що коливаються у межах 4,9 – 7,0 м, зумовлюють спеціалізацію порту переважно на обслуговуванні річкових і річково-морських суден середнього тоннажу.

Складська інфраструктура порту включає як відкриті майданчики, так і криті склади, що дозволяє забезпечувати зберігання різних категорій вантажів, зокрема металопродукції, руди, добрив, зернових культур та інших генеральних і навалочних вантажів. У поєднанні з розвиненою системою транспортних

підходів це формує основу ресурсного потенціалу порту та визначає його роль як важливого транспортно-логістичного вузла Дунайського регіону України.

Важливою складовою ресурсного потенціалу порту є його технічне оснащення. У структурі технічної інфраструктури порту функціонують перевантажувальні крани, конвеєрні системи, автомобільна та залізнична техніка, а також спеціалізоване обладнання для перевалки різних типів вантажів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Технічне оснащення ДП «ІзМТП»

Показник	Значення
Портальні крани	25
Мобільні перевантажувачі	12
Автонавантажувачі	43
Залізничні колії на території порту, км	19
Внутрішньопортовий автотранспорт	56
Конвеєрні системи	наявні
Буксири та допоміжний флот	5

Джерело: складено за даними галузевих досліджень та портових інформаційних систем.

Важливо зазначити, що кількість основного перевантажувального обладнання протягом 2022 – 2025 років істотно не змінювалася, оскільки модернізація портової техніки здійснюється поступово.

Персонал морського порту є важливою складовою його ресурсного потенціалу, оскільки саме рівень кваліфікації працівників, їх професійні компетенції та організація управління трудовими ресурсами визначають ефективність використання інфраструктури та технічного оснащення підприємства.

ДП «ІзМТП» має значний кадровий потенціал, сформований протягом багатьох років функціонування підприємства. Водночас чисельність персоналу у сучасний період є значно меншою, ніж у попередні десятиліття. Зокрема, у 1980-х роках чисельність працівників порту перевищувала 2800 осіб, тоді як у 2023

році вона становила близько 1424 працівників, що пояснюється модернізацією технічної бази та підвищенням рівня механізації портових операцій [81].

Загалом кадрова структура порту включає кілька основних категорій працівників: виробничий персонал (докери-механізатори, оператори техніки); інженерно-технічні працівники; адміністративно-управлінський персонал; допоміжні служби. Саме поєднання технічних, інженерних та управлінських компетенцій формує кваліфікаційний потенціал підприємства та забезпечує ефективне виконання виробничих функцій порту. Динаміка змін кадрового потенціалу ДП «ІзМТП» представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка кадрового потенціалу ДП «ІзМТП» за категоріями (2022 – 2025 рр.)

Категорія персоналу	2022	2023	2024	2025
Виробничий персонал	100,0	99,5	98,9	98,4
Інженерно-технічні працівники	100,0	99,3	98,6	98,2
Адміністративний персонал	100,0	98,6	97,9	97,1
Допоміжні служби	100,0	103,0	105,0	104,0
Разом	100,0	99,6	99,2	98,6

Джерело: власні розрахунки автора на основі статистичних даних ДП «ІзМТП».

Проведений аналіз динаміки кадрового потенціалу ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за категоріями персоналу у 2022–2025 роках свідчить про поступову трансформацію кадрової структури підприємства, що відбувається під впливом як внутрішніх організаційних змін, так і зовнішніх соціально-економічних факторів, пов'язаних із воєнним станом в Україні.

Отримані результати показують, що загальна чисельність персоналу порту протягом досліджуваного періоду демонструє тенденцію до незначного скорочення: загальний індекс кадрового потенціалу зменшився з базового рівня 100 % у 2022 році до 98,6 % у 2025 році. Така тенденція є характерною для багатьох підприємств транспортної галузі України в умовах військових дій, коли частина працівників була мобілізована до Збройних сил України, виїхала за кордон або змінила сферу зайнятості.

Аналіз структури кадрового потенціалу за категоріями персоналу дозволяє зробити висновок, що найбільше скорочення спостерігається серед адміністративного персоналу та інженерно-технічних працівників. Зокрема, індекс чисельності адміністративного персоналу знизився до 97,1 % у 2025 році, що може свідчити про оптимізацію управлінського апарату підприємства та перерозподіл функціональних обов'язків у межах організаційної структури порту. Подібна тенденція характерна і для інженерно-технічного персоналу, де показник скоротився до 98,2 %. Це може бути пов'язано як із природними процесами кадрового оновлення, так і з необхідністю адаптації управлінських та технічних структур підприємства до нових умов функціонування, які сформувалися у зв'язку зі змінами логістичних маршрутів та підвищеним навантаженням на дунайські порти України.

Виробничий персонал, який безпосередньо забезпечує виконання перевантажувальних операцій та обслуговування портової інфраструктури, також демонструє поступове скорочення, хоча його динаміка є більш стабільною. У 2025 році відповідний показник становив 98,4 % від рівня 2022 року. Незважаючи на незначне зменшення чисельності виробничих працівників, порт продовжує виконувати значні обсяги вантажопереробки, що свідчить про підвищення ефективності організації виробничих процесів, використання сучасного перевантажувального обладнання та оптимізацію технологічних операцій.

Водночас слід відзначити зростання показників допоміжних служб, індекс яких збільшився до 104,0 % у 2025 році. Підвищення чисельності працівників цієї категорії можна пояснити зростанням ролі допоміжної інфраструктури у забезпеченні безперервної роботи порту в умовах воєнного стану. До таких служб належать підрозділи технічного обслуговування, логістичної підтримки, безпеки та інші структурні елементи, які забезпечують стабільне функціонування виробничих процесів. В умовах підвищених ризиків для транспортної інфраструктури та необхідності оперативного реагування на зміни логістичних потоків їх значення істотно зростає.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що кадровий потенціал ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» у досліджуваній період характеризується відносною стабільністю та здатністю адаптуватися до складних соціально-економічних умов. Незважаючи на певне скорочення чисельності основних категорій персоналу, підприємство продовжує ефективно виконувати свої виробничі функції та забезпечувати перевалку значних обсягів вантажів. Це свідчить про достатній рівень професійної підготовки працівників, ефективну систему управління трудовими ресурсами та поступове підвищення продуктивності праці.

На рис. 2.2 показана структура кадрового потенціалу ДП «ІзМТП» за останні роки.

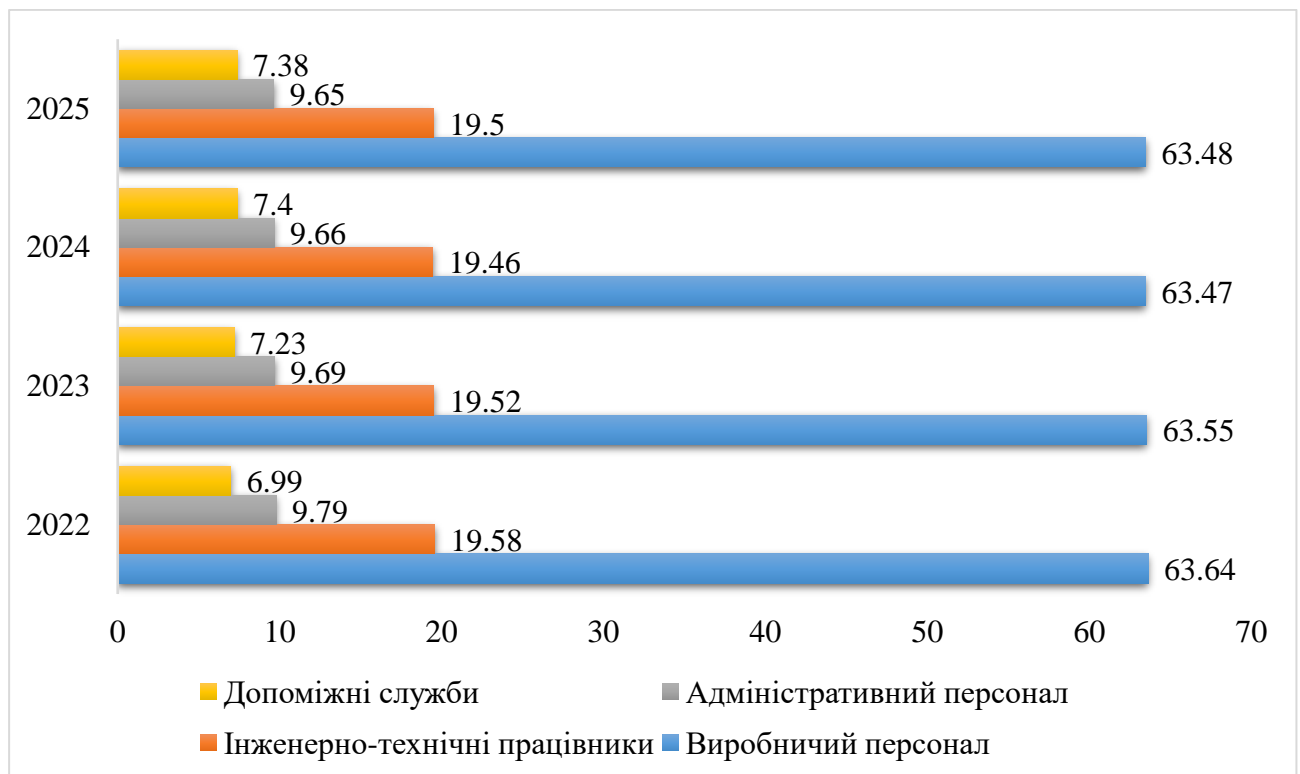


Рис. 2.2. Структура кадрового потенціалу ДП «ІзМТП», %

Джерело: власна розробка автора.

Аналіз структури кадрового потенціалу ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за категоріями персоналу у 2022 – 2025 роках дозволяє зробити висновок про відносну стабільність кадрової структури підприємства з незначними змінами у співвідношенні окремих категорій працівників. Отримані

результати свідчать про збереження виробничої спрямованості кадрового складу порту, що є характерним для підприємств портової галузі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виконанням перевантажувальних операцій, експлуатацією портової інфраструктури та забезпеченням безперервності логістичних процесів.

Найбільшу частку у структурі персоналу протягом усього досліджуваного періоду займає виробничий персонал, частка якого коливається у межах 63,47 – 63,64 %. Така структура є типовою для портових підприємств, оскільки саме ця категорія працівників безпосередньо забезпечує виконання основних виробничих функцій порту, зокрема здійснення вантажно-розвантажувальних робіт, обслуговування перевантажувальної техніки та експлуатацію причального господарства. Незначне зменшення частки виробничого персоналу з 63,64 % у 2022 році до 63,48 % у 2025 році можна пояснити оптимізацією виробничих процесів, підвищенням рівня механізації та автоматизації перевантажувальних операцій, а також перерозподілом функціональних обов'язків між різними структурними підрозділами підприємства.

Другою за чисельністю категорією є інженерно-технічні працівники, частка яких протягом досліджуваного періоду становить близько 19,46 – 19,58 % загальної чисельності персоналу. Невелике зниження цього показника у 2024 році до 19,46 % та його незначне зростання у 2025 році до 19,50 % свідчить про відносну стабільність інженерно-технічного потенціалу підприємства. Саме ця категорія працівників відіграє важливу роль у забезпеченні технічної експлуатації портового обладнання, плануванні виробничих процесів, організації перевантажувальних робіт та впровадженні сучасних технологій у діяльність порту.

Частка адміністративного персоналу протягом аналізованого періоду демонструє поступову тенденцію до скорочення – з 9,79 % у 2022 році до 9,65 % у 2025 році. Така динаміка може бути результатом оптимізації управлінської структури підприємства та впровадження більш ефективних управлінських

механізмів. Зменшення частки адміністративного персоналу свідчить про прагнення підприємства до підвищення ефективності управління та раціонального використання трудових ресурсів, що є характерною тенденцією для сучасних підприємств транспортно-логістичної галузі.

На відміну від інших категорій, частка працівників допоміжних служб протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зростання: з 6,99 % у 2022 році до 7,38 % у 2025 році, досягнувши максимального значення 7,40 % у 2024 році. Збільшення ролі допоміжних служб можна пояснити необхідністю забезпечення стабільної роботи портової інфраструктури в умовах підвищеного навантаження на дунайські порти України, яке виникло після початку повномасштабної війни. До складу допоміжних служб входять підрозділи технічного обслуговування, ремонту обладнання, енергозабезпечення, охорони та інші структурні елементи, які забезпечують безперервність виробничих процесів.

Отже, кадровий потенціал Ізмаїльського морського торговельного порту залишається важливим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого функціонування в умовах воєнного часу. Проведений аналіз структури персоналу свідчить про збалансований характер кадрового складу підприємства. Переважання виробничого персоналу та інженерно-технічних працівників у загальній структурі персоналу відповідає виробничій специфіці діяльності порту та забезпечує ефективне виконання його основних функцій. Водночас поступове зменшення частки адміністративного персоналу та зростання ролі допоміжних служб свідчать про адаптацію організаційної структури підприємства до сучасних умов функціонування, пов'язаних зі змінами логістичних маршрутів та підвищеним навантаженням на дунайські порти України.

У цілому структура кадрового потенціалу Ізмаїльського морського торговельного порту характеризується стабільністю та здатністю забезпечувати ефективну діяльність підприємства навіть в умовах складної економічної та геополітичної ситуації. Подальший розвиток цього потенціалу має бути спрямований на підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних

технологій управління трудовими ресурсами та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників, що сприятиме зміцненню позицій порту у системі міжнародних транспортно-логістичних зв'язків.

Ефективність використання кадрового потенціалу безпосередньо проявляється у результатах виробничої діяльності підприємства, зокрема в обсягах перевалки вантажів та продуктивності роботи порту. Саме показники вантажопереробки відображають реальний рівень використання наявних трудових, технічних та інфраструктурних ресурсів підприємства. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз виробничого потенціалу ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт», зокрема динаміки обсягів переробки вантажів та структури вантажопотоків за досліджуваний період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Перевалка вантажів ДП «ІЗМТП» за напрямками перевезень, %

Напрямок	Динаміка, %				Структура, %			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Експорт	100,0	241,2	156,0	147,3	85,00	90,00	88,00	87,35
Імпорт	100,0	182,4	150,9	156,3	4,99	4,00	5,00	5,44
Транзит	100,0	136,6	105,4	103,1	10,01	6,00	7,00	7,20
Загальний обсяг вантажопотоків	100,0	227,8	150,7	143,3	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: власна розробка автора на основі статистичних даних ДП «ІЗМТП».

Проведений аналіз динаміки та структури вантажопотоків ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» у 2022–2025 роках (табл. 2.5, рис. 2.3, рис.2.4) свідчить про суттєві трансформації у напрямках перевалки вантажів, що безпосередньо пов'язані зі змінами логістичних маршрутів України в умовах воєнного стану та перебудови зовнішньоторговельної інфраструктури країни.

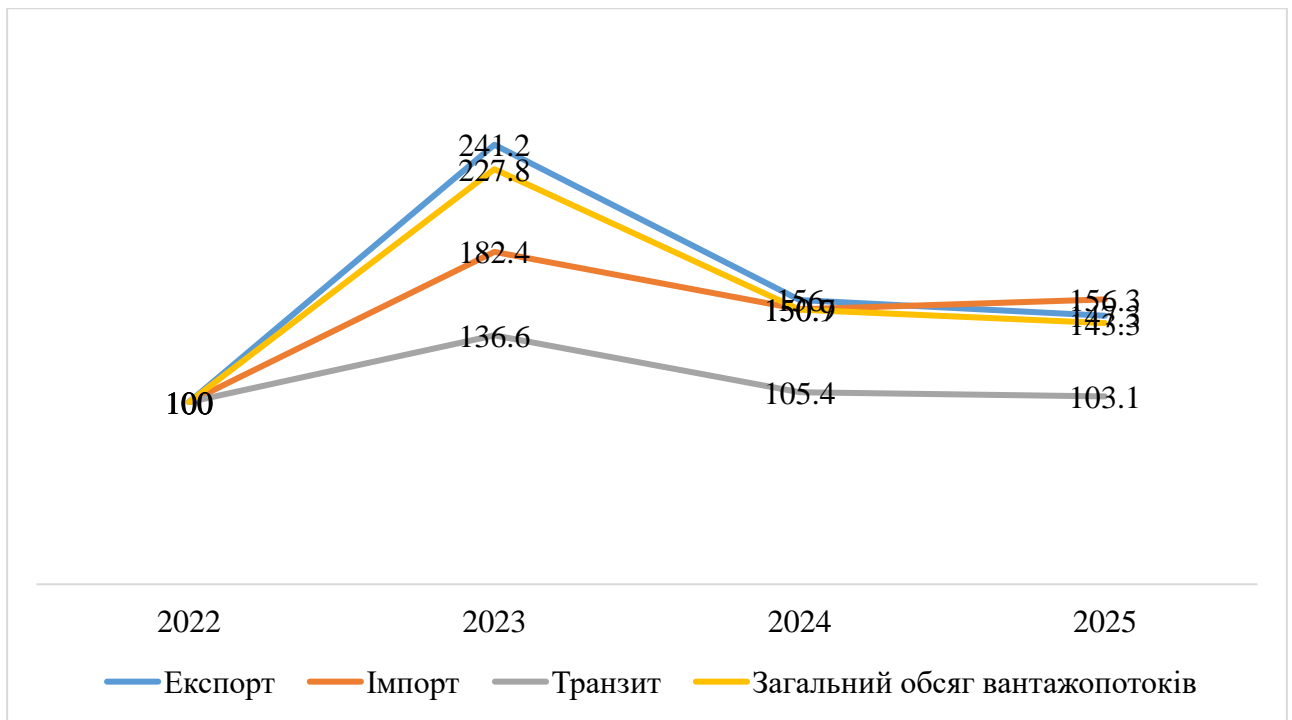


Рис. 2.3. Динаміка вантажопотоків за напрямками роботи ДП «ІзМТП», %
Джерело: власна розробка автора.

Отримані результати демонструють значне зростання загального обсягу вантажопотоків у 2023 році, коли показник динаміки досяг 227,8 % від рівня 2022 року. Такий стрімкий ріст був зумовлений насамперед блокуванням більшості чорноморських портів України на початку повномасштабної війни та необхідністю оперативної переорієнтації експортних потоків на альтернативні маршрути, серед яких дунайські порти, зокрема Ізмаїльський, відіграли ключову роль.

Найбільшу частку у структурі вантажопотоків протягом усього досліджуваного періоду становлять експортні перевезення. У 2022 році їх частка складала 85 %, а вже у 2023 році вона зросла до 90 %, що стало максимальним значенням за аналізований період. Така динаміка пояснюється різким збільшенням обсягів експорту української аграрної продукції, зокрема зернових та олійних культур, а також продукції металургійної галузі через дунайські порти. У 2023 році динаміка експорту досягла 241,2 % від рівня 2022 року, що підтверджує значне навантаження на інфраструктуру дунайських портів у цей період. У наступні роки спостерігається певне зниження темпів зростання, однак

показники залишаються значно вищими за базовий рівень: у 2024 році – 156 %, а у 2025 році – 147,3 %. При цьому частка експорту у структурі вантажопотоків дещо зменшилася до 88 % у 2024 році та 87,35 % у 2025 році, що свідчить про поступову диверсифікацію вантажопотоків після часткового відновлення роботи чорноморських портів України та відкриття альтернативних морських коридорів.

Імпортні вантажі протягом досліджуваного періоду займають значно меншу частку у структурі перевалки порту, проте демонструють стабільну позитивну динаміку. Зокрема, у 2023 році імпорт зріс до 182,4 % від рівня 2022 року, що пов'язано з необхідністю постачання паливно-енергетичних ресурсів, промислової сировини та інших стратегічних товарів в умовах воєнної економіки. У наступні роки динаміка імпорتنих перевезень також залишається позитивною – 150,9 % у 2024 році та 156,3 % у 2025 році. Частка імпорту у структурі вантажопотоків поступово збільшується: з 4,99 % у 2022 році до 5,44 % у 2025 році. Це свідчить про поступове відновлення імпорتنих поставок через дунайський напрямок, який став важливою альтернативою традиційним чорноморським портам.

Щодо транзитних перевезень, то їх динаміка є менш вираженою порівняно з експортом та імпортом. У 2023 році транзит зріс до 136,6 % від рівня 2022 року, що пояснюється активізацією міжнародних транспортних перевезень у межах Дунайського регіону. Водночас у 2024–2025 роках темпи зростання транзиту поступово зменшуються (105,4 % та 103,1 % відповідно), що може бути пов'язано з частковим перерозподілом транзитних потоків між різними транспортними коридорами. Частка транзиту у структурі перевалки порту також знизилася з 10,01 % у 2022 році до 6 % у 2023 році, однак у подальшому спостерігається її поступове відновлення – до 7 % у 2024 році та 7,2 % у 2025 році.

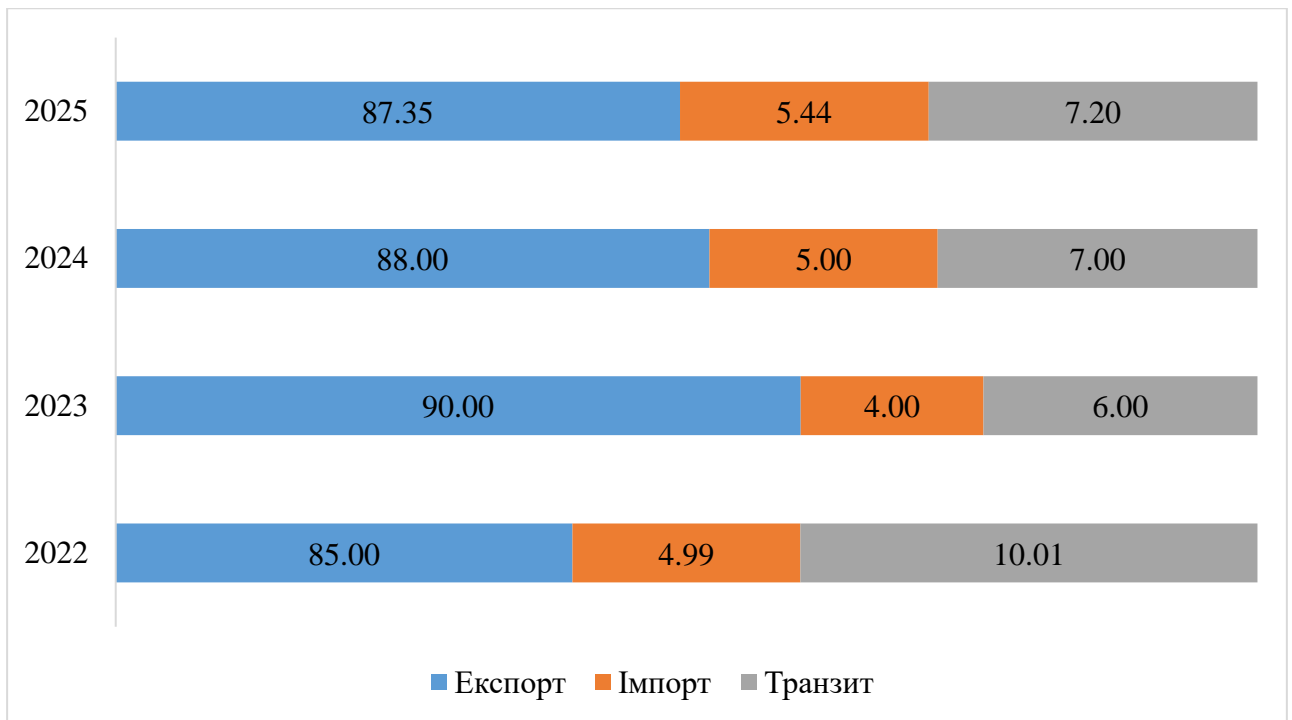


Рис. 2.4. Структура вантажопотоків за напрямками роботи ДП «ІзМТП», %
Джерело: власна розробка автора.

Загалом результати аналізу свідчать про значне зростання ролі Ізмаїльського морського торговельного порту у системі транспортно-логістичної інфраструктури України в умовах воєнного часу. Дунайський напрямок став одним із ключових каналів забезпечення зовнішньоторговельної діяльності держави, що призвело до різкого збільшення обсягів перевалки вантажів у 2023 році. У подальші роки, після часткового відновлення роботи чорноморських портів та формування нових логістичних маршрутів, обсяги вантажопотоків дещо стабілізувалися, однак залишаються на значно вищому рівні порівняно з довоєнним періодом.

Дослідження структури та динаміки вантажопотоків Ізмаїльського морського торговельного порту свідчить про його важливу роль у забезпеченні експортного потенціалу України та підтриманні стабільності міжнародної торгівлі в умовах воєнних викликів. Порт продовжує залишатися стратегічно важливим транспортним вузлом, який забезпечує інтеграцію української економіки у європейські та світові транспортно-логістичні системи.

Аналіз вантажопотоків за видами вантажів (табл. 2.6) є важливим етапом дослідження виробничої діяльності морського порту, оскільки дозволяє визначити структуру перевалки, основні напрямки спеціалізації підприємства та тенденції змін у номенклатурі вантажів. Такий аналіз дає можливість оцінити рівень завантаженості інфраструктури порту, ефективність використання перевантажувального обладнання та відповідність технічних потужностей порту характеру оброблюваних вантажів. Крім того, дослідження структури вантажопотоків за видами вантажів дозволяє виявити ключові сегменти портової діяльності, визначити перспективні напрями розвитку та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування порту.

Таблиця 2.6

Вантажопотоки ДП «ІзМТП» за основною номенклатурою вантажів, %

Номенклатура вантажів	Динаміка, %				Структура, %			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Зернові та олійні культури	100,0	313,2	197,9	182,7	40,00	55,00	52,55	50,98
Олія, шрот, соя	100,0	183,5	127,4	123,9	24,83	20,00	21,00	21,47
Металопродукція та чавун	100,0	309,8	209,2	217,2	5,50	7,49	7,64	8,34
Руда та навалочні вантажі	100,0	501,4	339,4	353,2	4,53	9,96	10,19	11,15
Інші вантажі	100,0	68,4	51,6	45,9	25,14	7,55	8,61	8,06

Джерело: власна розробка автора на основі статистичних даних ДП «ІзМТП».

Аналіз структури та динаміки вантажопотоків ДП «ІзМТП» за основною номенклатурою вантажів у 2022 – 2025 роках свідчить про суттєві зміни у спеціалізації порту, що відбулися під впливом трансформації транспортно-логістичних маршрутів України в умовах воєнного стану. Наочно це відображують рис. 2.5 і рис. 2.6. Отримані результати демонструють значну переорієнтацію структури вантажопереробки порту у бік аграрної продукції та навалочних вантажів, що стало наслідком обмеження роботи більшості

чорноморських портів України та активного використання дунайського напрямку для забезпечення експорту українських товарів.

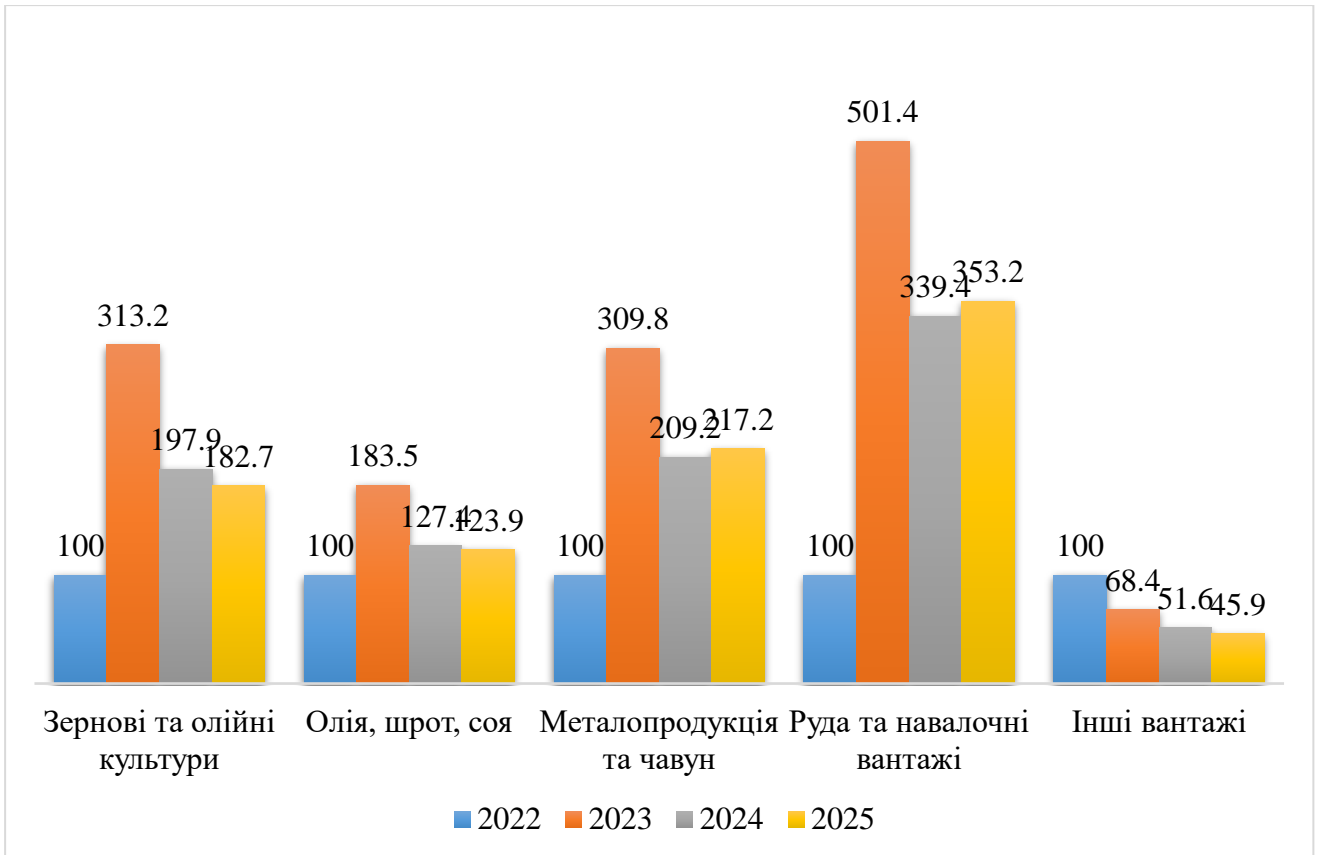


Рис. 2.5. Динаміка вантажопотоків за номенклатурою вантажів ДП «ІзМТП», %
Джерело: власна розробка автора.

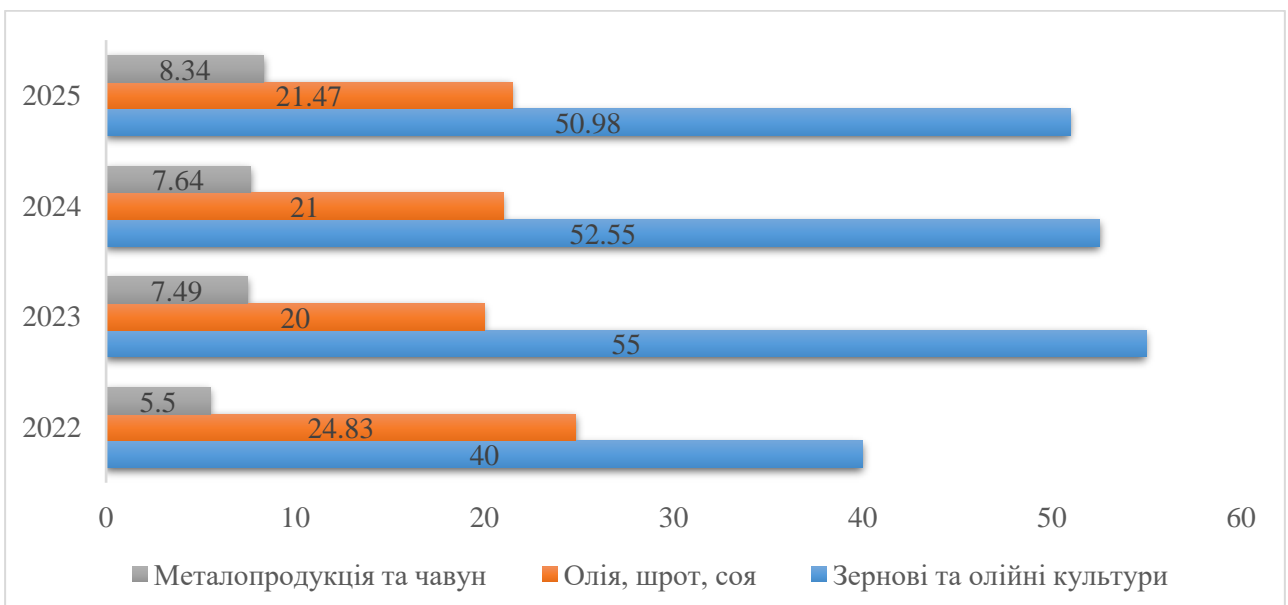


Рис. 2.6. Структура вантажопотоків за номенклатурою ДП «ІзМТП», %
Джерело: власна розробка автора.

Найбільшу частку у структурі вантажопотоків протягом досліджуваного періоду займають зернові та олійні культури. Їх частка зросла з 40 % у 2022 році до 55 % у 2023 році, що свідчить про різке збільшення обсягів перевалки аграрної продукції через Ізмаїльський порт після початку повномасштабної війни. Динаміка перевалки цієї категорії вантажів у 2023 році становила 313,2 % від рівня 2022 року, що підтверджує значне зростання ролі порту у забезпеченні експорту українського зерна. У 2024–2025 роках частка цієї номенклатури дещо зменшується до 52,55 % та 50,98 % відповідно, що пов'язано з частковим відновленням роботи чорноморських портів та перерозподілом логістичних потоків, однак вона продовжує залишатися домінуючою у структурі вантажообігу порту.

Значну частку у структурі перевалки також займають вантажі агропромислового комплексу у вигляді продуктів переробки олійних культур, зокрема олії, шроту та сої. У 2022 році їх частка становила 24,83 %, що свідчить про вагоме значення цієї категорії для діяльності порту. У 2023 році частка цих вантажів зменшилася до 20 %, що можна пояснити випереджаючим зростанням перевалки зернових культур. У наступні роки показник поступово стабілізується і становить 21 % у 2024 році та 21,47 % у 2025 році. Це свідчить про збереження важливої ролі ДП «ІЗМТП» у забезпеченні експорту продукції аграрної переробної промисловості.

Окрему групу вантажів становить металопродукція та чавун. Хоча їх частка у структурі перевалки є порівняно невеликою, вона демонструє позитивну тенденцію до зростання: з 5,50 % у 2022 році до 8,34 % у 2025 році. Динаміка перевалки цієї категорії вантажів у 2023 році становила 309,8 % від базового рівня, що пов'язано з частковим відновленням експорту продукції металургійної галузі через альтернативні транспортні маршрути. Подальше зростання показника у 2024 – 2025 роках свідчить про поступову адаптацію металургійного сектору до нових логістичних умов.

Суттєві зміни спостерігаються і у структурі перевалки руди та інших навалочних вантажів. У 2023 році їх динаміка становила 501,4 % від рівня 2022

року, що є найвищим показником серед усіх категорій вантажів. Частка цих вантажів у структурі перевалки порту також зросла з 4,53 % у 2022 році до 11,15 % у 2025 році. Таке зростання пояснюється активізацією експорту сировинних ресурсів через дунайські порти та збільшенням попиту на ці вантажі з боку європейських країн.

Водночас категорія «інші вантажі» демонструє протилежну тенденцію. Якщо у 2022 році її частка становила 25,14 %, то у 2023 році вона різко зменшилася до 7,55 %. У подальші роки показник дещо стабілізується на рівні близько 8 %, однак залишається значно нижчим порівняно з початковим періодом. Зниження частки цієї категорії пояснюється тим, що основні ресурси порту були переорієнтовані на перевалку стратегічно важливих вантажів, насамперед аграрної продукції.

Отже, проведений аналіз структури вантажопотоків ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» за основною номенклатурою вантажів свідчить про значну трансформацію спеціалізації порту у досліджуваній період. У результаті змін у транспортно-логістичній системі України, спричинених військовими подіями та блокуванням частини морських портів, Ізмаїльський порт став одним із ключових центрів експорту аграрної продукції. При цьому спостерігається поступове збільшення частки навалочних вантажів та металопродукції, що свідчить про диверсифікацію вантажопотоків і розширення функціональної ролі порту у системі міжнародних транспортних перевезень.

Аналіз виробничого потенціалу ДП «ІЗМТП» за 2022 – 2025 роки свідчить про значну трансформацію структури вантажопотоків. Найвищий показник вантажообігу було зафіксовано у 2023 році, коли обсяг перевалки перевищив 20 млн т, що було зумовлено переорієнтацією значної частини українського експорту на дунайський напрямок. Далі спостерігається певне зниження обсягів перевалки, що пов'язано з частковим відновленням роботи чорноморських портів. Водночас порт зберігає важливе значення у системі експортної логістики України, оскільки забезпечує значні обсяги перевалки аграрної продукції та металургійних вантажів, частка яких становить понад половину загального

обсягу перевалки. Крім того, значну частку займають металопродукція та навалочні вантажі, що транспортуються до країн Європейського Союзу та Чорноморського регіону.

Після проведення аналізу виробничої діяльності ДП «ІзМТП» доцільно перейти до дослідження фінансових результатів діяльності підприємства, бо саме фінансові показники дозволяють комплексно оцінити ефективність використання наявних виробничих, трудових та інфраструктурних ресурсів порту.

Фінансові результати діяльності підприємства відображають рівень його фінансового потенціалу, який характеризує можливості формування та ефективного використання фінансових ресурсів, забезпечення прибутковості діяльності та фінансової стійкості підприємства. В таб. 2.7 представлені результати дослідження фінансових показників діяльності ДП «ІзМТП» у досліджуваній період.

Таблиця 2.7

Основні фінансово-економічні показники діяльності ДП «ІзМТП»

Показник	2022	2023	2024	2025
Сукупний дохід	100,00	151,19	121,09	116,39
Чистий дохід (виручка)	100,00	152,57	122,10	117,15
Інші операційні доходи	100,00	123,52	95,14	93,32
Фінансові доходи	100,00	133,33	127,78	122,22
Інші доходи	100,00	у 305,7 р.	у 584,6 р.	у 656,4 р.
Сукупні витрати	100,00	147,94	129,84	124,48
Собівартість реалізованої продукції	100,00	150,09	131,11	125,76
адміністративні витрати	100,00	135,65	127,88	125,62
інші операційні витрати	100,00	165,65	145,30	138,86
Інші витрати звичайної діяльності	100,00	124,91	112,61	106,66
Валовий прибуток	100,00	156,86	123,75	119,40
Фінансовий результат від операційної діяльності	100,00	130,35	106,04	101,36
Фінансовий результат до оподаткування	100,00	130,34	106,04	101,38
Чистий фінансовий результат	100,00	130,10	105,79	101,15

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних ДП «ІзМТП».

Проведений аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності ДП «ІЗМТП» у 2022 – 2025 роках свідчить про суттєві зміни у фінансових результатах підприємства, які значною мірою зумовлені трансформацією транспортно-логістичної системи України в умовах повномасштабної війни та змінами у функціонуванні морської галузі. Отримані результати демонструють, що у досліджуваній період порт не лише зберіг стабільність фінансової діяльності, але й забезпечив суттєве зростання основних економічних показників порівняно з базовим 2022 роком.

Передусім варто відзначити позитивну динаміку сукупного доходу підприємства. У 2023 році цей показник зріс до 151,19 % від рівня 2022 року, що свідчить про значне збільшення обсягів господарської діяльності порту. Основною причиною такого зростання стало різке збільшення обсягів перевалки вантажів через дунайські порти України, зокрема Ізмаїльський порт, після блокування більшості чорноморських портів на початку повномасштабної війни. У 2024 – 2025 роках темпи зростання сукупного доходу дещо знизилися і становили відповідно 121,09 % та 116,39 % від базового рівня, що пояснюється частковим відновленням роботи чорноморських портів та певним перерозподілом вантажопотоків між різними логістичними напрямками. Водночас показники залишаються значно вищими порівняно з 2022 роком, що свідчить про збереження високого рівня ділової активності підприємства.

Аналогічну тенденцію демонструє і чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт і послуг. У 2023 році цей показник зріс до 152,57 %, що є результатом різкого збільшення попиту на послуги портової інфраструктури у зв'язку з переорієнтацією значної частини експортних вантажопотоків на дунайський напрямок. У 2024 та 2025 роках показник дещо знизився, однак залишається на рівні 122,10 % та 117,15 % відповідно, що підтверджує стабільність доходної бази підприємства.

Показники інших операційних доходів демонструють менш виражену динаміку. У 2023 році вони зросли до 123,52 %, що свідчить про збільшення додаткових джерел надходжень, пов'язаних із наданням супутніх послуг. У

подальші роки відбувається незначне зниження показника до 95,14 % у 2024 році та 93,32 % у 2025 році, що може бути пов'язано зі стабілізацією господарської діяльності підприємства після пікового навантаження у 2023 році. Водночас фінансові доходи демонструють помірне зростання протягом усього досліджуваного періоду, що свідчить про ефективніше використання фінансових ресурсів підприємства.

Особливо значна динаміка спостерігається за показником інших доходів, які у 2023 – 2025 роках зросли у сотні разів порівняно з базовим 2022 роком. Таке зростання може бути пов'язане з отриманням додаткових фінансових надходжень, зокрема компенсацій, курсових різниць або інших разових доходів, характерних для періоду економічної нестабільності.

Поряд із зростанням доходів підприємства спостерігається і збільшення сукупних витрат. У 2023 році цей показник становив 147,94 % від рівня 2022 року, що пояснюється зростанням обсягів виробничої діяльності, підвищенням вартості енергоресурсів, логістичних послуг та матеріальних ресурсів. У наступні роки динаміка витрат дещо знижується, однак показники залишаються значно вищими за базовий рівень, що є закономірним наслідком підвищеного навантаження на портову інфраструктуру.

Найбільшу частку у структурі витрат займає собівартість реалізованої продукції, робіт і послуг, яка у 2023 році зросла до 150,09 %. Це безпосередньо пов'язано зі збільшенням обсягів перевалки вантажів, а також із зростанням витрат на утримання інфраструктури та експлуатацію перевантажувального обладнання. Адміністративні витрати демонструють більш помірне зростання, що свідчить про відносно ефективну систему управління підприємством. Водночас інші операційні витрати зростають значно швидшими темпами, що може бути пов'язано з необхідністю забезпечення безпеки портової інфраструктури, модернізації обладнання та адаптації діяльності підприємства до нових умов функціонування.

Незважаючи на зростання витрат, показники прибутковості підприємства залишаються позитивними. Так, валовий прибуток у 2023 році зріс до 156,86 %

від рівня 2022 року, що підтверджує високу ефективність використання виробничого потенціалу порту у період максимального навантаження на дунайські порти України. У 2024 – 2025 роках показник дещо знижується, однак залишається значно вищим за базовий рівень.

Фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат до оподаткування також демонструють позитивну динаміку. У 2023 році ці показники зросли більш ніж на 30 %, що свідчить про ефективну організацію господарської діяльності підприємства в умовах значного зростання вантажопотоків. У наступні роки темпи зростання сповільнюються, що пов'язано зі стабілізацією ринку портових послуг та частковим відновленням роботи інших морських портів України.

Чистий фінансовий результат підприємства також демонструє позитивну тенденцію, що підтверджує фінансову стійкість порту навіть в умовах складної економічної та геополітичної ситуації. Незначне зниження темпів його зростання у 2024 – 2025 роках є закономірним наслідком нормалізації вантажопотоків після пікового періоду 2023 року.

Аналіз структури доходів відображено на рис. 2.7.

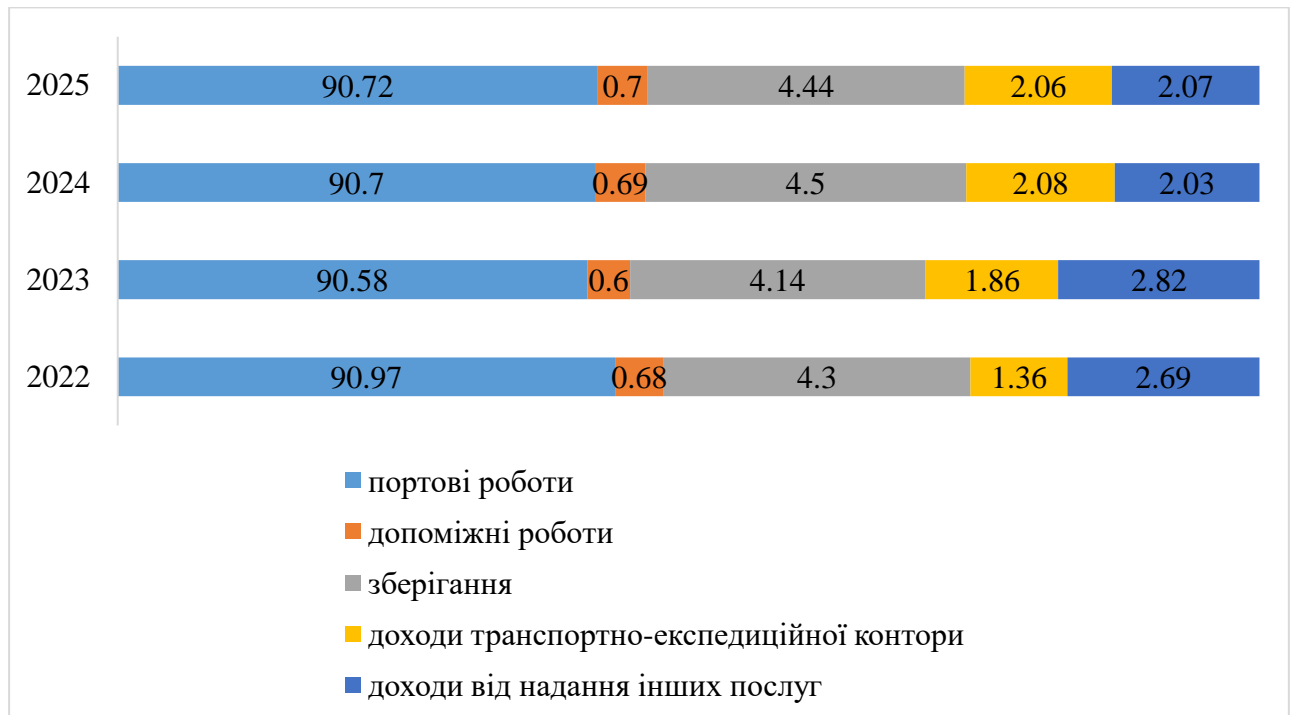


Рис. 2.7. Структура доходів за напрямками роботи ДП «ІзМТП», %

Джерело: власна розробка автора.

Аналіз структури доходів ДП «ІзМТП» за видами діяльності у досліджуваному періоді свідчить про відносну стабільність джерел формування доходної бази підприємства та домінування основної виробничої діяльності у структурі фінансових надходжень. Отримані результати підтверджують виробничу спрямованість діяльності порту, оскільки найбільшу частку доходів стабільно забезпечують портові роботи.

Зокрема, частка доходів від портових робіт протягом аналізованого періоду залишається найбільшою і коливається в межах 90,58 – 90,97 %. Така стабільно висока частка свідчить про те, що основним джерелом доходів підприємства є безпосередньо виконання вантажно-розвантажувальних операцій, обробка суден та інші види основної портової діяльності. Незначні коливання цього показника у різні роки можуть бути пов'язані зі змінами обсягів перевалки вантажів, які відбувалися під впливом трансформації логістичних маршрутів України в умовах воєнного стану.

Частка доходів від допоміжних робіт залишається незначною і становить у середньому близько 0,60 – 0,70 %. Незважаючи на невелике значення цього показника, допоміжні роботи відіграють важливу роль у забезпеченні функціонування основних виробничих процесів порту, оскільки включають виконання технічних, ремонтних та інших супутніх операцій, необхідних для підтримання безперебійної роботи портової інфраструктури.

Доходи від зберігання вантажів формують близько 4,14 – 4,50 % загального обсягу доходів підприємства. Відносно стабільна частка цього виду доходів свідчить про постійний попит на складські послуги порту, що зумовлено необхідністю тимчасового зберігання вантажів у процесі їх транспортування та перевалки. Певне збільшення частки цього показника у деякі роки може бути пов'язане зі зростанням обсягів вантажопотоків та збільшенням тривалості перебування вантажів на території порту.

Окрему складову доходів формують надходження від діяльності транспортно-експедиційної контори, частка яких поступово зростає з 1,36 % до понад 2 %. Це свідчить про поступове розширення логістичних та експедиційних

послуг, які надає порт, що є характерною тенденцією розвитку сучасних портових підприємств. Розвиток цього напрямку діяльності дозволяє підприємству диверсифікувати джерела доходів та підвищувати ефективність використання логістичного потенціалу.

Доходи від надання інших послуг становлять від 2,03 % до 2,82 % загального обсягу доходів. Незважаючи на відносно невелику частку, цей показник відображає наявність додаткових сервісних послуг, які надаються підприємством клієнтам та партнерам. Невеликі коливання цього показника можуть бути пов'язані зі змінами попиту на окремі види сервісних послуг.

Розглянемо (рис. 2.8) і проаналізуємо структуру витрат ДП «ІзМТП», який дозволить визначити основні напрями використання фінансових ресурсів підприємства та оцінити їх вплив на формування фінансових результатів діяльності порту.

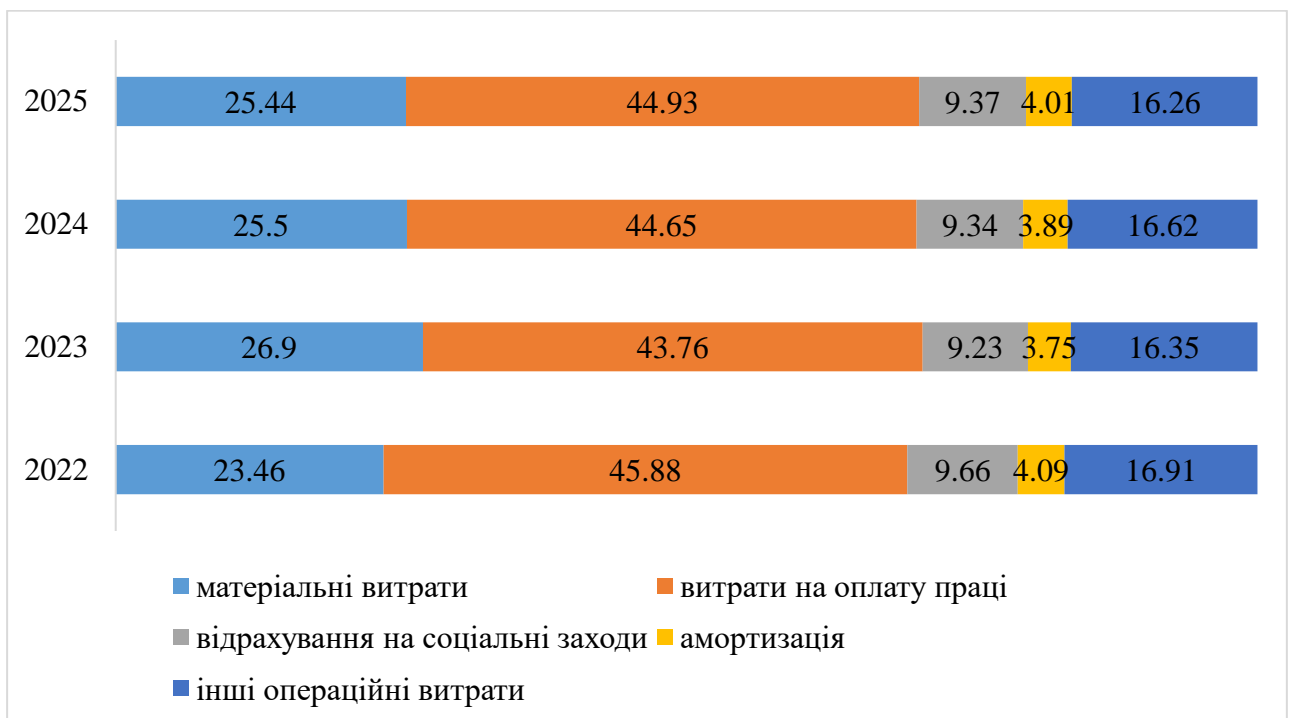


Рис. 2.8. Структура витрат за елементами операційних витрат ДП «ІзМТП», %
Джерело: власна розробка автора.

Проведений аналіз структури операційних витрат ДП «ІзМТП» у 2022 – 2025 роках свідчить про відносну стабільність їх структури та збереження характерної для портових підприємств трудомісткої моделі виробничої

діяльності. Отримані результати показують, що найбільшу частку у загальній структурі витрат протягом усього досліджуваного періоду займають витрати на оплату праці, що зумовлено специфікою діяльності морських портів, де значна частина виробничих процесів пов'язана з використанням праці висококваліфікованого персоналу.

Зокрема, частка витрат на оплату праці у 2022 році становила 45,88 %, що є найвищим значенням серед усіх елементів витрат. У 2023 році цей показник дещо зменшився до 43,76 %, що може бути пов'язано зі значним збільшенням обсягів перевалки вантажів та зростанням матеріальних витрат у зв'язку з інтенсивнішим використанням технічного обладнання та інфраструктури порту. У наступні роки частка витрат на оплату праці поступово зростає і у 2025 році досягає 44,93 %, що свідчить про стабільну роль трудових ресурсів у формуванні собівартості портових послуг.

Другою за величиною статтею витрат є матеріальні витрати, частка яких коливається в межах 23,46 – 26,90 %. У 2023 році цей показник досяг максимального значення – 26,90 %, що пояснюється різким збільшенням обсягів виробничої діяльності порту в умовах переорієнтації вантажопотоків України на дунайський напрямок після початку повномасштабної війни. Зростання матеріальних витрат у цей період було пов'язане з підвищеним використанням паливно-енергетичних ресурсів, ремонтних матеріалів, запасних частин для перевантажувальної техніки та інших ресурсів, необхідних для забезпечення інтенсивної роботи портової інфраструктури. У 2024 – 2025 роках частка матеріальних витрат дещо знижується та стабілізується на рівні близько 25 %, що свідчить про певну нормалізацію виробничих процесів після пікового навантаження.

Відрахування на соціальні заходи займають третє місце у структурі витрат і становлять близько 9,23 – 9,66 %. Динаміка цього показника є відносно стабільною та безпосередньо пов'язана з рівнем витрат на оплату праці, оскільки відрахування на соціальні заходи формуються на основі відповідних законодавчих норм і залежать від фонду оплати праці підприємства.

Порівняно невелику частку у структурі витрат становить амортизація, яка коливається в межах 3,75 – 4,09 %. Незначне зниження цього показника у 2023 році може бути пов'язане з тим, що у період різкого зростання обсягів діяльності підприємства інші елементи витрат збільшувалися швидшими темпами. У подальші роки частка амортизації поступово зростає і у 2025 році становить 4,01 %, що свідчить про стабільне використання основних засобів підприємства та необхідність їх поступового оновлення.

Частка інших операційних витрат у структурі витрат підприємства залишається відносно стабільною і становить близько 16 – 17 %. Незначні коливання цього показника можуть бути пов'язані зі змінами витрат на забезпечення безпеки портової інфраструктури, утримання адміністративних підрозділів, оплату комунальних послуг, а також із витратами на забезпечення безперервності виробничих процесів у складних економічних умовах.

Таким чином, проведений аналіз динаміки фінансово-економічних показників діяльності ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» свідчить про значне посилення його ролі у транспортно-логістичній системі України у період воєнних викликів. Порт продемонстрував здатність ефективно адаптуватися до нових умов функціонування, забезпечивши суттєве зростання доходів, прибутковості та обсягів господарської діяльності. Незважаючи на певну стабілізацію показників у 2024–2025 роках, підприємство зберігає високий рівень фінансової ефективності та продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні зовнішньоторговельної діяльності України та функціонуванні міжнародних транспортних коридорів.

Для більш комплексної оцінки ефективності господарської діяльності порту недостатньо розглянути лише абсолютні показники або їх структурні співвідношення. Важливим є також визначення рівня фінансової стійкості підприємства, його платоспроможності, ліквідності та здатності забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють більш повно охарактеризувати фінансовий стан ДП

«ІзМТП», оцінити ефективність використання його ресурсного потенціалу та визначити рівень фінансової стабільності в умовах змін транспортно-логістичної системи України. Узагальнені результати розрахунку основних показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності ДП «ІзМТП» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності ДП «ІзМТП»

Показник	2022	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	3,43	4,01	4,42	3,41
Швидка ліквідність	2,20	2,62	3,05	2,77
Коефіцієнт платоспроможності	1,47	1,41	2,27	2,06
Коефіцієнт маневреності	0,60	0,47	0,66	0,85
Коефіцієнт покриття запасів	2,21	2,46	2,81	5,12
Коефіцієнт фінансової автономії	0,86	0,86	0,87	0,80
Коефіцієнт фінансової залежності	1,16	1,16	1,15	1,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,23	0,30	0,32	0,53
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,14	0,14	0,13	0,20
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,79	0,85	0,87	0,96
Показник фінансового левериджу	0,16	0,16	0,15	0,25
Рентабельність реал. Продукції за чистим прибутком	3,77	5,56	4,79	31,00
Рентабельність продукції	4,31	6,13	5,57	48,87
Фінансова рентабельність	3,56	4,06	4,14	50,58
Рентабельність продажів по чистому прибутку	4,06	5,56	4,79	31,00
Рентабельність виручки	3,77	5,56	4,79	31,00

Джерело: власні розрахунки автора на основі статистичних даних ДП «ІзМТП».

Проведений аналіз основних фінансових коефіцієнтів діяльності ДП «ІзМТП» у 2022 – 2025 роках свідчить про загалом стабільний фінансовий стан підприємства, достатній рівень ліквідності, фінансової стійкості та значне зростання показників рентабельності у досліджуваному періоді. Отримані результати також відображають вплив змін у транспортно-логістичній системі

України, які відбулися внаслідок повномасштабної війни та трансформації міжнародних транспортних маршрутів.

Передусім слід відзначити високий рівень ліквідності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду суттєво перевищує нормативне значення (1,5 – 2,0) і коливається в межах 3,41 – 4,42. Найвищий показник спостерігається у 2024 році, що свідчить про значне перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями. У 2025 році показник дещо знижується до 3,41, однак залишається на високому рівні, що підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання навіть в умовах значного збільшення обсягів господарської діяльності.

Аналогічну тенденцію демонструє коефіцієнт швидкої ліквідності, який у досліджуваному періоді зростає з 2,20 у 2022 році до 3,05 у 2024 році, після чого дещо знижується до 2,77 у 2025 році. Високі значення цього показника свідчать про значну частку високоліквідних активів у структурі оборотних коштів підприємства та підтверджують його здатність оперативно погашати поточні зобов'язання без реалізації запасів.

Коефіцієнт платоспроможності у досліджуваному періоді також демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2022 – 2023 роках він становив відповідно 1,47 та 1,41, то у 2024 році показник зріс до 2,27, що свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства. У 2025 році коефіцієнт дещо знижується до 2,06, однак залишається на достатньому рівні, що підтверджує здатність порту виконувати свої фінансові зобов'язання.

Важливу роль у характеристиці фінансової стійкості підприємства відіграють показники структури капіталу. Коефіцієнт фінансової автономії протягом досліджуваного періоду зберігається на високому рівні (0,80 – 0,87), що значно перевищує нормативне значення 0,5. Це свідчить про високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та значну частку власного капіталу у структурі фінансових ресурсів. Водночас коефіцієнт

фінансової залежності коливається в межах 1,15 – 1,25, що також підтверджує відносно низький рівень залучення позикових коштів.

Показник концентрації залученого капіталу у 2022 – 2024 роках залишається на рівні близько 0,13 – 0,14, що свідчить про невелику частку позикових ресурсів у загальній структурі капіталу підприємства. У 2025 році цей показник зростає до 0,20, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів господарської діяльності та необхідністю часткового залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення функціонування портової інфраструктури.

Позитивну динаміку демонструє також коефіцієнт маневреності власного капіталу, який зростає з 0,23 у 2022 році до 0,53 у 2025 році. Це свідчить про збільшення частки власного капіталу, що використовується у формі оборотних активів, та підвищення гнучкості фінансової політики підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо коефіцієнта забезпечення власними коштами, який поступово зростає з 0,79 до 0,96, що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства.

Особливо показовими є результати аналізу показників рентабельності діяльності порту. У 2022 – 2024 роках показники рентабельності демонструють помірну позитивну динаміку. Так, рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком зростає з 3,77 % у 2022 році до 5,56 % у 2023 році, після чого дещо знижується до 4,79 % у 2024 році. Подібна тенденція спостерігається і щодо рентабельності продукції та фінансової рентабельності.

Разом з тим у 2025 році спостерігається різке зростання всіх показників рентабельності. Так, рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком та рентабельність виручки досягають 31 %, рентабельність продукції – 48 87 %, а фінансова рентабельність – понад 50 %. Така динаміка може бути пояснена зростанням чистого прибутку підприємства, що стало можливим завдяки збільшенню обсягів вантажопереробки, розширенню спектра логістичних послуг та підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу порту.

У цілому отримані результати свідчать про те, що ДП «ІзМТП» у досліджуваному періоді демонструє високий рівень фінансової стійкості,

ліквідності та платоспроможності. Порт успішно адаптувався до нових умов функціонування транспортно-логістичної системи України, які сформувалися внаслідок воєнних подій та зміни міжнародних торговельних маршрутів. Завдяки вигідному географічному розташуванню, розвитку дунайського транспортного коридору та зростанню обсягів експорту аграрної продукції підприємство змогло значно підвищити ефективність своєї діяльності та зміцнити фінансовий потенціал. Це підтверджує важливу роль Ізмаїльського морського торговельного порту у забезпеченні стабільності зовнішньоторговельних перевезень України та функціонуванні міжнародних транспортно-логістичних зв'язків.

2.3. Аналіз логістичних потоків та ефективності роботи порту.

Ефективне функціонування морського порту значною мірою залежить від організації логістичних потоків, які забезпечують рух вантажів між різними видами транспорту, складською інфраструктурою та виробничими потужностями підприємства. У сучасних умовах розвитку транспортно-логістичних систем порти виступають ключовими вузлами міжнародних транспортних коридорів, що забезпечують інтеграцію національної економіки у глобальні торговельні мережі.

Особливої актуальності дослідження логістичних потоків набуло для українських портів у період 2022 – 2025 років у зв'язку з суттєвими змінами у транспортній системі країни, спричиненими повномасштабною війною та обмеженням роботи частини чорноморських портів.

У цих умовах дунайські порти України, зокрема ДП «ІЗМТП», стали важливими логістичними центрами, через які здійснюється значна частина зовнішньоторговельних перевезень [24; 51; 55; 64].

Логістичні потоки ДП «ІЗМТП» являють собою сукупність матеріальних, інформаційних та транспортних потоків, що виникають у процесі перевезення, перевалки, зберігання та обробки вантажів. Основу логістичної діяльності порту

становлять вантажні потоки, які формуються у результаті взаємодії різних видів транспорту – морського, річкового, залізничного та автомобільного.

Логістична система ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» функціонує як складний багаторівневий механізм взаємодії різних видів транспорту та інфраструктурних елементів. Основу цієї системи становлять вантажопотоки, що надходять до порту залізничним і автомобільним транспортом із внутрішніх регіонів України. Після надходження вантажів до портової території вони проходять етапи складської обробки, формування вантажних партій та перевантаження на річкові або морські судна (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Модель логістичної системи ДП «ІзМТП».

Джерело: власна розробка автора.

Завдяки вигідному географічному розташуванню на річці Дунай порт забезпечує інтеграцію української транспортної системи з міжнародними транспортними коридорами та виконує функцію важливого логістичного вузла, через який здійснюється значна частина експортно-імпортних операцій України.

ДП «ІзМТП» є важливим транспортним вузлом Дунайського регіону, що забезпечує мультимодальні перевезення вантажів між Україною, країнами Європейського Союзу та іншими державами Чорноморського басейну. Основні логістичні потоки порту формуються за такими напрямками: морсько-річкові перевезення; залізничні вантажопотоки; автомобільні транспортні перевезення; складські логістичні операції (рис. 2.10).

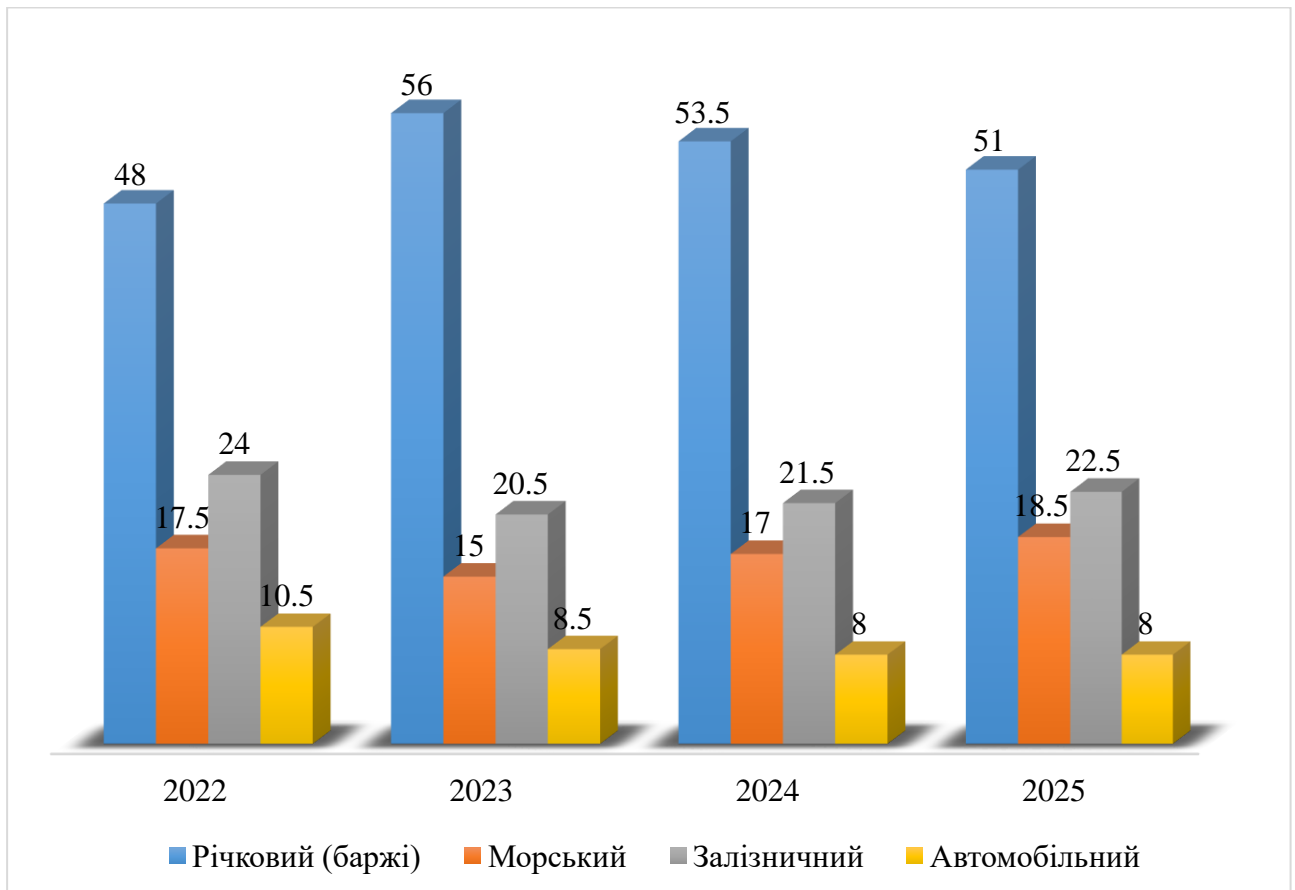


Рис. 2.10. Структура логістичних потоків ДП «ІзМТП» за видами транспорту, %

Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних ДП «ІзМТП».

Однією з ключових характеристик логістичної системи Ізмаїльського порту є мультимодальний характер перевезень. Порт забезпечує перевалку

вантажів між річковим та морським транспортом, а також їх подальше транспортування залізничним і автомобільним транспортом.

Аналіз структури логістичних потоків ДП «ІзМТП» за видами транспорту свідчить про суттєву трансформацію транспортно-логістичних маршрутів, що відбулася під впливом геополітичних та економічних змін у транспортній системі України.

Найбільшу частку у структурі логістичних потоків порту займає річковий транспорт, представлений баржовими перевезеннями Дунайським коридором. Його частка у 2022 році становила близько 48 %, а у 2023 році зросла до 56 %. Таке збільшення пояснюється різким зростанням ролі дунайських портів після блокування більшості чорноморських портів України на початку повномасштабної війни. Саме у цей період Ізмаїльський порт став одним із ключових центрів перевалки українського експорту, передусім зернових культур, які транспортувалися баржами до портів Румунії та інших країн Європейського Союзу.

У 2024 – 2025 роках частка річкового транспорту дещо знижується та становить відповідно 53,5 % та 51 %. Це пов'язано з частковою стабілізацією логістичних маршрутів та поступовим відновленням морських перевезень через Чорне море після відкриття альтернативних експортних коридорів. Проте річковий транспорт продовжує залишатися домінуючим елементом логістичної системи Ізмаїльського порту.

Частка морського транспорту у структурі логістичних потоків у 2022 – 2023 роках була відносно невеликою і становила 17,5 % та 15 %. Це пояснюється обмеженнями судноплавства у Чорному морі та переорієнтацією значної частини перевезень на баржові маршрути через Дунай. У 2024 – 2025 роках спостерігається поступове зростання частки морських перевезень до 17 – 18,5 %, що свідчить про часткову нормалізацію міжнародних транспортних маршрутів та активізацію судноплавства у Чорноморському регіоні.

Важливу роль у формуванні логістичних потоків порту відіграє залізничний транспорт, який забезпечує доставку вантажів з внутрішніх регіонів

України. Його частка у досліджуваному періоді залишається відносно стабільною і коливається в межах 20 – 24 %. Це пов'язано з тим, що значна частина експортних вантажів, насамперед зернові культури, металопродукція та рудні матеріали, доставляються до порту саме залізничним транспортом.

Найменшу частку у структурі логістичних потоків займає автомобільний транспорт, який використовується переважно для коротких логістичних маршрутів та перевезення невеликих партій вантажів. Його частка у досліджуваному періоді становить близько 8 – 10 %. Незважаючи на відносно невелике значення цього показника, автомобільний транспорт відіграє важливу роль у забезпеченні гнучкості логістичних процесів та оперативності доставки вантажів.

Таким чином, результати аналізу структури логістичних потоків ДП «ІзМТП» свідчать про домінування річкового транспорту у системі перевезень підприємства та значну роль дунайського транспортного коридору у забезпеченні зовнішньоторговельних перевезень України. Умови воєнного часу суттєво посилили значення Ізмаїльського порту як одного з ключових логістичних вузлів, через який здійснюється значна частина експорту української продукції до країн Європейського Союзу та інших регіонів світу.

Основними елементами транспортної інфраструктури порту є: причальний фронт і портова акваторія; залізничні під'їзні колії; автомобільні транспортні підходи; складські комплекси. Наявність розвиненої транспортної інфраструктури дозволяє забезпечувати безперервність логістичних процесів і ефективно обслуговувати значні обсяги вантажопотоків.

Ефективність функціонування порту значною мірою визначається показниками його виробничої діяльності, зокрема обсягами перевалки вантажів (детально були досліджені в пункті 2.2), продуктивністю роботи портових потужностей та рівнем використання інфраструктурного потенціалу.

Одним із ключових показників ефективності логістичних процесів є обсяг вантажообігу порту, який характеризує інтенсивність використання його виробничих потужностей. У період 2022 – 2025 років ДП «ІзМТП» демонструє

значне зростання обсягів перевалки вантажів, що пов'язано з переорієнтацією зовнішньоторговельних потоків України на дунайський напрям.

Важливим показником ефективності роботи порту є також продуктивність використання його інфраструктури, яка визначається співвідношенням обсягів перевалки вантажів до наявних виробничих потужностей (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні показники ефективності логістичних процесів ДП «ІзМТП»

Показник	2022	2023	2024	2025
Обсяг перевалки вантажів, тис.т	8894,3	20260,1	13400,0	12746,5
Кількість суднозаходів	1280	2540	1980	1920
Середня продуктивність перевалки, т/судно	6948	7976	6768	6636
Продуктивність праці, т/працівника	6216	14228	9449	9041

Джерело: розраховано автором на основі статистики діяльності порту.

Аналіз показників ефективності діяльності ДП «ІзМТП» свідчить про суттєві зміни у масштабах та інтенсивності виробничої діяльності підприємства, що безпосередньо пов'язано із трансформацією транспортно-логістичної системи України у період повномасштабної війни та переорієнтацією вантажопотоків на дунайський напрям.

Передусім варто відзначити динаміку обсягів перевалки вантажів. У 2022 році обсяг перевалки становив 8 894 300 т, що можна розглядати як базовий рівень діяльності підприємства. У 2023 році спостерігається різке зростання цього показника більш ніж у два рази. Така динаміка пояснюється активізацією використання дунайських портів України після блокування частини чорноморських портів, унаслідок чого значна частина експортних вантажів, передусім аграрної продукції, була переорієнтована саме на Ізмаїльський порт. З 2024 року обсяг перевалки зменшується, що пов'язане з частковим відновленням роботи морських портів Великої Одеси та певним перерозподілом вантажопотоків. Але у 2025 році обсяг перевалки значно перевищує показники

2022 року, що свідчить про збереження високого рівня завантаження портових потужностей.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо кількості суднозаходів. У 2022 році цей показник становив 1280 суден, тоді як у 2023 році він зріс до 2540, що майже вдвічі перевищує базовий рівень. Це свідчить про значне підвищення інтенсивності роботи порту у період максимального навантаження на дунайські транспортні маршрути. У 2024 – 2025 роках кількість суднозаходів дещо зменшується до 1980 та 1920 відповідно, що також пояснюється частковою стабілізацією транспортних потоків та перерозподілом перевезень між різними портами.

Важливим показником ефективності виробничої діяльності є середня продуктивність перевалки вантажів на одне судно. У 2022 році цей показник становив 6948 т/судно, а у 2023 році зріс до 7976 т/судно, що свідчить про збільшення середнього розміру судових партій та підвищення ефективності перевантажувальних операцій. У 2024 – 2025 роках продуктивність дещо знижується до 6768 та 6636 т/судно відповідно, однак залишається на достатньо високому рівні. Це може бути пов'язано зі зміною структури вантажів та типів суден, які обслуговуються портом, а також із певною стабілізацією вантажопотоків після пікового періоду.

Значні зміни спостерігаються і щодо продуктивності праці персоналу порту. У 2022 році цей показник становив 6216 т на одного працівника, тоді як у 2023 році він різко зріс до 14228 т/працівника. Таке зростання пояснюється суттєвим збільшенням обсягів перевалки вантажів при відносно стабільній чисельності персоналу. У 2024 – 2025 роках показник знижується до 9449 та 9041 т/працівника відповідно, що пов'язано зі зменшенням загального вантажообігу порту, однак його рівень залишається значно вищим порівняно з 2022 роком.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ДП «ІЗМТП» у досліджуваному періоді продемонстрував значне зростання масштабів виробничої діяльності та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Пік активності припадає на 2023 рік, коли дунайські порти стали

ключовим елементом забезпечення експорту української продукції. У наступні роки спостерігається певна стабілізація показників діяльності порту, однак вони залишаються значно вищими за довоєнний рівень. Це підтверджує важливу роль Ізмаїльського морського торговельного порту у функціонуванні транспортно-логістичної системи України та забезпеченні зовнішньоторговельних перевезень у складних геополітичних умовах.

Таблиця 2.12

Оцінка використання інфраструктурного потенціалу ДП «ІзМТП»

Показник	2022	2023	2024	2025
Проектна пропускна здатність порту, тис.т	8500	8500	8500	8500
Фактичний вантажообіг, тис.т	8894	20260,1	13400	12746
Рівень використання потужностей, %	104,6	238,4	157,6	149,9

Джерело: розраховано автором.

Аналіз рівня використання виробничих потужностей ДП «ІзМТП» у 2022 – 2025 роках свідчить про значне перевищення фактичного вантажообігу над проектною пропускною здатністю порту. За умов, коли проектна потужність підприємства становить 8,5 млн т на рік, фактичні обсяги перевалки у досліджуваному періоді суттєво перевищують цей показник, що вказує на високий рівень навантаження на портову інфраструктуру та інтенсивне використання наявного виробничого потенціалу.

Найбільш інтенсивне використання виробничих потужностей спостерігалось у 2023 році, коли фактичний вантажообіг досяг 20,26 млн т, а рівень використання потужностей зріс до 238,4 %. Такий показник більш ніж удвічі перевищує проектну пропускну здатність порту та свідчить про надзвичайно високе навантаження на інфраструктуру підприємства. У 2024 році фактичний вантажообіг зменшився до 13,4 млн т, а рівень використання потужностей становив 157,6 %. У 2025 році цей показник продовжує залишатися високим і становить 149,9 %, що значно перевищує проектні можливості порту. Незважаючи на певне зниження обсягів перевалки порівняно з 2023 роком, порт продовжує працювати в умовах підвищеного навантаження.

У поточних умовах функціонування транспортно-логістичної системи України значний вплив на діяльність портів мають геополітичні та економічні фактори. Повномасштабна війна суттєво змінила структуру логістичних маршрутів, що призвело до перерозподілу вантажопотоків між різними портами країни.

У результаті цих змін дунайські порти, включаючи Ізмаїльський, стали важливими елементами міжнародних транспортних коридорів, що забезпечують експорт української продукції до країн Європейського Союзу та інших регіонів світу. Водночас збільшення обсягів перевалки вантажів спричинило значне навантаження на портову інфраструктуру, що потребує подальшої модернізації логістичних систем і розвитку транспортної інфраструктури.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ПОРТ»

3.1. Стратегічні напрями розвитку портового потенціалу ДП «ІзМТП».

В умовах геополітичних та економічних змін розвиток портового потенціалу ДП «ІзМТП» слід розглядати не лише як нарощування окремих виробничих ресурсів, а як цілісну трансформацію інфраструктури, технологій, управління та логістичної інтеграції. Для України роль дунайських портів істотно посилилася після 2022 року, а Світовий банк прямо наголошує, що досягнення стійкості через дунайські порти має бути враховане в національній стратегії та генеральному плануванні портової системи; навіть за безконфліктного сценарію мультимодальна логістика через Дунай підвищує торговельну стійкість України, створюючи додатковий експортний коридор [81].

Для ДП «ІзМТП» це означає, що стратегія розвитку має бути спрямована не лише на підтримання поточної роботи в умовах високого навантаження, а й на формування довгострокової конкурентоспроможності. Такий підхід повинен поєднувати: модернізацію причального й складського господарства, підвищення пропускної здатності внутрішньопортової логістики, удосконалення управлінських процесів, цифровізацію операцій та зміцнення стійкості до безпекових, енергетичних і логістичних ризиків [74]. Саме така логіка узгоджується і з підходами Світового банку до відновлення транспортно-логістичної системи України, і з підходами UNCTAD до “future-ready ports”, де розвиток портів пов’язується з енергетичним та цифровим переходом [74].

Важливо враховувати і внутрішні можливості самого підприємства. У пояснювальних матеріалах до фінансового плану ДП «ІзМТП» [32] зазначено, що розвиток підприємства в 2023 році передбачався за рахунок власних коштів – амортизації, фонду розвитку виробництва та нерозподіленого прибутку минулих років. Це означає, що стратегічні напрями розвитку мають бути

реалістичними з точки зору джерел фінансування: частина заходів може впроваджуватися власним коштом, а більш капіталомісткі рішення потребуватимуть державної підтримки, міжнародних програм або механізмів державно-приватного партнерства [17].

Розвиток портової інфраструктури не є одноразовим заходом, а здійснюється в межах довгострокових програм та інвестиційних проєктів, розрахованих на певний період реалізації (ДОДАТОК Є: Основні інвестиційні проєкти розвитку дунайських портів (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) у 2022 – 2025 рр.). Частина таких проєктів уже перебуває на стадії практичного впровадження та забезпечує поступове оновлення матеріально-технічної бази порту, тоді як інші потребують подальшої реалізації або завершення. Таким чином, формування та ефективне використання інвестиційних ресурсів є важливою передумовою послідовного розвитку портового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності порту в сучасних умовах функціонування транспортно-логістичної системи.

Представляємо основні стратегічні напрямки розвитку портового потенціалу ДП «ІзМТП».

1. *Оптимізація інфраструктури та технічного оснащення.* Першим стратегічним напрямком є оптимізація інфраструктури та технічного оснащення порту. Для ДП «ІзМТП» це насамперед означає модернізацію причального фронту, внутрішньопортових шляхів, майданчиків накопичення вантажів, складського господарства, енергозабезпечення та перевантажувальної техніки. Такий пріоритет є обґрунтованим, оскільки у 2022 – 2025 роках дунайські порти працювали з підвищеним навантаженням, а проєкти Світового банку для України вже включають окремий компонент масштабування критичних логістичних ланцюгів на Дунаї саме для розширення перевалочних можливостей та підвищення стійкості експорту й імпорту [81].

Для Ізмаїльського порту інфраструктурна оптимізація має охоплювати не просто фізичне розширення, а підвищення ефективності використання наявних потужностей. Практично це означає: реконструкцію окремих причалів;

оновлення кранового та навантажувального обладнання; підвищення пропускну́ї здатності залізничних і автомобільних підходів до порту; розширення відкритих складських зон для масових вантажів; створення гнучких зон тимчасового накопичення; а також розвиток енергетичної інфраструктури, стійкої до перебоїв. У глобальній практиці UNCTAD саме поєднання інфраструктурної модернізації з енергетичним переходом розглядається як передумова майбутньої конкурентоспроможності портів [69].

2. Модернізація організаційних та управлінських процесів. Другим напрямом має стати модернізація організаційних і управлінських процесів. Для портів недостатньо мати фізичні потужності; критично важливим є те, наскільки швидко і узгоджено працюють виробничі, диспетчерські, комерційні та допоміжні служби. З огляду на воєнні ризики, нестабільність логістичних маршрутів і високу чутливість до змін структури вантажопотоків, ДП «ІЗМТП» доцільно будувати більш гнучку модель управління, орієнтовану на сценарне планування, швидкий перерозподіл ресурсів, пріоритизацію вантажів та координацію з перевізниками, АМПУ, митними органами й прикордонною інфраструктурою. Світовий банк наголошує, що для України потрібне не лише відновлення об'єктів, а й модернізація транспортних політик, інституцій та стратегічного планування [63].

Управлінська модернізація для ДП «ІЗМТП» повинна включати впровадження процесного підходу до управління, систему показників ефективності для основних ланок портової діяльності, регулярне сценарне планування для різних варіантів зміни логістичних коридорів, а також створення єдиного центру координації виробничих потоків. Це особливо важливо в умовах, коли порт одночасно взаємодіє з річковим, морським, залізничним і автомобільним транспортом. З практичної точки зору йдеться про скорочення простоїв, підвищення узгодженості графіків, зменшення дублювання функцій та посилення аналітичної підтримки управлінських рішень.

3. Використання цифрових технологій. Третім стратегічним напрямом є цифровізація. UNCTAD прямо підкреслює, що цифрова інфраструктура та

співпраця в обміні даними здатні істотно підвищити ефективність портів і глобальних ланцюгів постачання, а пріоритетом є створення maritime single windows, розвиток collaborative platforms, зокрема port community systems, та супровід цифровізації кібербезпековою стратегією [69]. Також UNCTAD відзначає, що цифровий перехід дає портам можливість краще прогнозувати зміни, підвищувати пропускну здатність і швидше приймати рішення [81].

Для ДП «ІзМТП» перспективними є насамперед ті цифрові рішення, використання яких не простежується у доступних матеріалах про поточний розвиток підприємства та які виходять за межі традиційної виробничої модернізації. До них доцільно віднести: Port Community System (PCS) для координації учасників портового співтовариства; Maritime Single Window (MSW) для стандартизованого обміну даними із суднами та державними органами; Terminal Operating System (TOS) для управління причалами, вантажними партіями, технікою й складами в режимі реального часу; IoT-рішення для моніторингу стану обладнання та енергоспоживання; системи predictive maintenance для прогнозного ремонту перевантажувальної техніки; цифрові двійники окремих елементів інфраструктури; а також ВІ-аналітику для диспетчеризації та комерційного планування. З огляду на рекомендації UNCTAD, окремим обов'язковим блоком має бути кіберзахист таких систем [63, с. 34].

Цифровізація не повинна розглядатися як автономний ІТ-проект. Для ДП «ІзМТП» вона має бути інструментом вирішення конкретних виробничих проблем: довгого узгодження операцій, неузгодженості між видами транспорту, непрозорості статусу вантажних партій, складності прогнозування пікових навантажень, простоїв техніки та високої залежності від ручного документообігу. Саме тому цифрові технології слід впроваджувати поетапно - від електронного документообігу і єдиного диспетчерського інформаційного контуру до інтегрованих платформ для управління портовим співтовариством [63, с. 99].

Отже, стратегічні напрями розвитку портового потенціалу ДП «ІзМТП» доцільно вибудовувати за трьома взаємопов'язаними блоками: інфраструктурно-технічним, організаційно-управлінським та цифровим (табл.3.1). Лише їх комплексна реалізація дозволить порту перейти від моделі вимушеної адаптації до моделі системного розвитку, що підвищить його стійкість, операційну ефективність та роль у формуванні резервних і довгострокових експортно-імпортних маршрутів України.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку портового потенціалу ДП «ІзМТП»

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект
Оптимізація інфраструктури	реконструкція причалів, складських зон, внутрішньопортових шляхів, енергетичної інфраструктури	зростання пропускної здатності, зменшення вузьких місць
Оновлення технічного оснащення	модернізація кранового господарства, навантажувачів, систем живлення та техобслуговування	зростання продуктивності, скорочення простоїв
Управлінська модернізація	процесне управління, КРІ, сценарне планування, єдиний центр координації	швидше прийняття рішень, підвищення керованості
Логістична інтеграція	краща координація з залізницею, автотранспортом, баржовими перевізниками, митницею	скорочення часу обробки вантажів
Цифровізація	PCS, MSW, TOS, BI-аналітика, predictive maintenance, кіберзахист	прозорість операцій, зменшення витрат, підвищення стійкості

Джерело: власна розробка автора.

Стратегічний розвиток портового потенціалу ДП «ІзМТП» має спиратися на комплексне поєднання інфраструктурних інвестицій, технічного оновлення, модернізації управління та впровадження нових цифрових рішень. Для порту, який виконує важливу функцію в дунайському кластері та підтримує стійкість

зовнішньої торгівлі України, саме така багатокomпонентна модель розвитку є найбільш обґрунтованою з економічної та логістичної точок зору.

Одним із джерел фінансування розвитку стали власні кошти ДП «ІзМТП». У фінансових планах передбачено інвестиції у модернізацію інфраструктури, оновлення технічного обладнання та підвищення ефективності виробничих процесів. Зокрема, розвиток здійснюється за рахунок амортизаційних відрахувань, фонду розвитку виробництва та нерозподіленого прибутку попередніх років [32, звіти підприємства]. Крім того, після 2022 року держава приділяє значну увагу розвитку дунайських портів, до яких належить ДП «ІзМТП»: загальні інвестиції у розвиток інфраструктури дунайських портів тільки у 2023 році склали близько 100 млн. доларів США, причому значна частина цих коштів була спрямована на модернізацію портових потужностей, створення нових перевантажувальних терміналів та розвиток логістичної інфраструктури [45].

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих стратегічних заходів розвитку портового потенціалу важливо визначити їх можливий економічний ефект. Узагальнення результатів наукових досліджень у сфері портового менеджменту та логістики [33; 60; 61; 70] свідчить, що модернізація інфраструктури, впровадження цифрових технологій, розвиток мультимодальних перевезень і вдосконалення управлінських процесів сприяють підвищенню ефективності функціонування порту, зростанню пропускної здатності та скороченню операційних витрат. Очікувані результати впровадження зазначених заходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів

Напрямок	Потенційний ефект
Інфраструктурна модернізація	збільшення пропускної здатності на 10 – 15 %
Цифровізація портових процесів	скорочення часу обробки суден на 10 – 20 %
Розвиток мультимодальної логістики	зменшення логістичних витрат на 5 – 10 %
Оптимізація управління	підвищення продуктивності праці на 8 – 12 %

Джерело: на основі [33; 60; 61; 70].

Частина цих інвестицій уже реалізована, оскільки протягом 2022 – 2024 років у дунайських портах було відкрито нові перевантажувальні термінали та значно збільшено їхню пропускну здатність [45]. Водночас модернізація інфраструктури має поетапний характер, тому частина проектів реалізується поступово в межах фінансових планів підприємства та державних програм розвитку транспортної інфраструктури.

Україна разом з Європейським Союзом та міжнародними організаціями продовжує розробляти програми розвитку дунайських портів. Зокрема, уряд розробив план розвитку дунайського регіону на 2024–2028 роки, який передбачає подальше розширення портової інфраструктури та логістичних можливостей [34].

3.2. Удосконалення логістичних та операційних процесів.

У сучасних умовах трансформації міжнародних логістичних маршрутів та суттєвого збільшення навантаження на дунайські порти України важливим напрямом підвищення ефективності функціонування ДП «ІЗМТП» є модернізація технічного портового флоту та вдосконалення операційних процесів обслуговування суден. У зв'язку з цим доцільним є впровадження проекту придбання багатофункціонального судна для обслуговування акваторії ДП «ІЗМТП», яке планується ввести в експлуатацію у 2026 році.

Проект планується впроваджувати в рамках міжнародного інвестиційного проекту RELINC (Restoring Essential Logistics Infrastructure and Network Connectivity – «Відновлення мережевого з'єднання основної логістичної інфраструктури» [76]), що реалізується за підтримки Міжнародного банку реконструкції та розвитку (Світового банку).

Основною метою проекту є підвищення ефективності логістичних та операційних процесів порту шляхом модернізації портового флоту, що забезпечує маневрування суден, обслуговування навігаційної інфраструктури, виконання аварійно-рятувальних робіт та інших допоміжних операцій в акваторії порту.

Необхідність реалізації цього проекту зумовлена такими факторами:

- значним збільшенням обсягів перевалки вантажів через дунайські порти після 2022 року;
- підвищенням інтенсивності судноплавства на річці Дунай;
- необхідністю оперативного забезпечення буксирних, аварійно-рятувальних та сервісних операцій;
- потребою у підвищенні ефективності логістичних операцій у порту.

Багатофункціональне судно дозволить виконувати широкий спектр операцій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні функції багатофункціонального судна в системі портових операцій

Функція	Характеристика
Буксирування суден	забезпечення маневрування суден при заході та виході з порту
Аварійно-рятувальні роботи	оперативне реагування на аварійні ситуації
Навігаційне обслуговування	обслуговування навігаційних знаків та обладнання
Екологічні операції	ліквідація розливів нафтопродуктів
Обслуговування портової інфраструктури	технічне забезпечення гідротехнічних споруд

У цих умовах придбання багатофункціонального судна дозволить підвищити ефективність використання портової інфраструктури, приведе до скорочення часу обробки суден, підвищення безпеки судноплавства та дозволить оптимізувати логістичні процеси. Крім того, технічний флот, який забезпечує допоміжні операції у порту, потребує модернізації, оскільки значна частина суден має високий ступінь зношеності та обмежені функціональні можливості.

Для ефективного впровадження проекту модернізації портового флоту доцільно реалізувати його поетапно (табл. 3.4). Такий підхід дозволить забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів, зменшити організаційні ризики та підвищити ефективність управління проектом.

Таблиця 3.4

Етапи реалізації проекту

Етап	Зміст робіт	Термін реалізації
1. Підготовчий етап	обґрунтування потреби у придбанні судна, підготовка техніко-економічного обґрунтування	3–6 місяців
2. Організаційний етап	проведення міжнародного тендеру, укладення контракту на будівництво або закупівлю судна	6–9 місяців
3. Технічний етап	будівництво або поставка судна, проведення технічних випробувань	12–18 місяців
4. Введення в експлуатацію	підготовка екіпажу, технічна сертифікація, введення судна в експлуатацію	3 місяці
5. Експлуатаційний етап	використання судна у портових операціях	постійно

Джерело: власна розробка автора на основі [76].

3.3. Практичні рекомендації та прогноз ефективності.

Основні орієнтовні технічні характеристики багатофункціонального судна приведені в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Основні технічні характеристики судна (орієнтовні)

Показник	Значення
Довжина судна	30–35 м
Потужність двигунів	2 × 1500–2000 кВт
Тягове зусилля	40–50 тонн
Швидкість	до 12 вузлів
Екіпаж	6–8 осіб

Джерело: [40].

Реалізація проекту придбання багатофункціонального судна передбачає залучення інвестиційних коштів у межах міжнародної програми RELINC, які будуть спрямовані на модернізацію портової інфраструктури та підвищення

ефективності логістичних і операційних процесів. Основні витрати на реалізацію проекту наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію проекту

Стаття витрат	Сума, млн. дол.США	Сума, млн. грн.
Закупівля багатофункціонального судна	8,50	374,00
Доставка судна до порту Ізмаїл, страхування, митне оформлення	0,40	17,60
Пусконаладжувальні роботи та введення в експлуатацію	0,25	11,00
Навчання екіпажу та технічного персоналу	0,15	6,60
Технічне обслуговування та запасні частини (перший рік)	0,35	15,40
Загальні інвестиції у проект	9,65	424,60

Джерело: розраховано автором на основі [40; 61].

Основна частина інвестицій спрямовується на придбання багатофункціонального судна. Вартість 8,5 млн. дол. відповідає середній ринковій вартості сучасних портових буксирів і робочих багатофункціональних суден з тяговим зусиллям 40 – 50 т [40].

Після придбання судна необхідно забезпечити його доставку до порту Ізмаїл. Ці витрати включають: морське або річкове транспортування; страхування; портові збори; митне оформлення. У міжнародних суднобудівних контрактах ці витрати становлять приблизно 3 – 5 % вартості судна [61].

Перед введенням судна в експлуатацію необхідно: провести технічні випробування; сертифікувати обладнання; підготувати судно до експлуатації в акваторії порту. Ці витрати становлять приблизно 2 – 3 % вартості судна [61].

Для експлуатації нового судна необхідно підготувати екіпаж та технічний персонал. Навчання включає: підготовку судноводіїв; навчання роботи з навігаційним обладнанням; інструктаж з безпеки.

У перший рік експлуатації необхідно передбачити витрати на: запасні частини; сервісне обслуговування; технічний контроль. Такі витрати становлять приблизно 3 – 5 % вартості судна на рік [61].

Таким чином, реальна вартість реалізації проекту придбання багатофункціонального судна для ДП «ІзМТП» становитиме 9,65 млн.дол.США або 424,6 млн.грн.

Введення в експлуатацію багатофункціонального судна у ДП «ІзМТП» створює додаткові можливості для підвищення ефективності операційної діяльності порту та отримання додаткових доходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Очікувані доходи від реалізації проекту

Джерело доходу	Сума, млн. дол.США	Сума, млн. грн.
Буксирні операції (заходи/виходи)	3,50	154,00
Допоміжні портові послуги (маневрування, технічні роботи)	1,21	53,24
Навігаційне обслуговування	0,48	21,12
Аварійно-рятувальні операції	0,24	10,56
Загальний річний дохід	5,43	238,92

Джерело: розраховано автором на основі [61].

Насамперед економічний ефект від використання такого судна пов'язаний із розширенням спектра портових послуг, підвищенням швидкості та безпеки обробки суден, а також зменшенням часу простою суден у порту. Це, у свою чергу, дозволяє збільшити кількість суднозаходів і підвищити загальний обсяг вантажопереробки.

Одним із основних джерел доходу від експлуатації багатофункціонального судна є надання буксирних послуг. Буксирування суден під час їхнього заходу до порту та виходу з нього є обов'язковою операцією для значної частини суден, що обслуговуються у портах. Наявність сучасного багатофункціонального судна дозволяє підвищити ефективність виконання таких операцій, скоротити час маневрування суден та забезпечити більшу кількість буксирних операцій

протягом року. У результаті порт отримує додатковий дохід від надання буксирних послуг.

Другим важливим напрямом формування доходів є надання допоміжних портових послуг, пов'язаних з обслуговуванням суден та портової інфраструктури. До таких послуг належать операції з технічного забезпечення гідротехнічних споруд, виконання робіт із підтримання навігаційної інфраструктури, обслуговування причалів, а також виконання різноманітних технічних робіт у межах акваторії порту. Використання багатофункціонального судна дає змогу виконувати ці роботи більш оперативно та зменшувати витрати на залучення сторонніх суден або підрядних організацій.

Ще одним джерелом економічного ефекту є підвищення ефективності логістичних процесів у порту. Завдяки використанню сучасного судна скорочується час маневрування суден у портовій акваторії, що дозволяє зменшити загальний час обробки суден. Скорочення часу перебування суден у порту сприяє збільшенню їх оборотності та підвищенню пропускної здатності портової інфраструктури. У результаті порт отримує можливість обслуговувати більшу кількість суден протягом року та збільшувати обсяги перевалки вантажів.

Важливим економічним ефектом також є зниження операційних витрат порту. Наявність власного багатофункціонального судна дозволяє скоротити витрати на залучення сторонніх буксирних або сервісних суден, що раніше могли використовуватися для виконання допоміжних операцій. Крім того, сучасні судна мають більш ефективні енергетичні установки та системи управління, що сприяє зниженню витрат на експлуатацію та обслуговування.

Окрім безпосередніх доходів, пов'язаних із наданням портових послуг, введення в експлуатацію багатофункціонального судна сприятиме збільшенню загальних доходів порту від перевалки вантажів. Завдяки підвищенню швидкості обробки суден та оптимізації логістичних процесів порт зможе приймати більше суден і обробляти більші обсяги вантажів. Це призведе до зростання доходів від портових зборів, перевалки вантажів та інших супутніх послуг.

Таким чином, загальний очікуваний дохід від експлуатації багатофункціонального судна може становити близько 5,43 млн. дол. США або 238,92 млн. грн. на рік, що свідчить про значний економічний потенціал реалізації проекту.

Експлуатація багатофункціонального судна потребує щорічних витрат, пов'язаних із забезпеченням його технічної справності, оплатою праці екіпажу, витратами на паливо та проведенням поточного ремонту. Для портових буксирів та робочих суден подібного класу річні експлуатаційні витрати, як правило, становлять близько 30 – 35 % вартості судна [85], що відповідає практиці функціонування портового флоту. Основні складові експлуатаційних витрат наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані річні витрати на експлуатацію багатофункціонального судна

Стаття витрат	Сума, млн. дол.США	Сума, млн. грн.
Паливо та мастильні матеріали	1,20	52,80
Оплата праці екіпажу (з нарахуваннями)	0,85	37,40
Технічне обслуговування та ремонт	0,45	19,80
Амортизаційні відрахування	0,35	15,40
Страховання судна	0,12	5,28
Портові та адміністративні витрати	0,08	3,52
Загальні річні витрати	3,05	134,20

Джерело: розраховано автором на основі [85].

Таким чином, загальні витрати на експлуатацію багатофункціонального судна становитимуть 3,05 млн. дол. США або 134,20 млн. грн. на рік, що відповідає середнім показникам експлуатації суден такого типу та може бути використано для подальших розрахунків економічної ефективності інвестиційного проекту (табл.3.9).

Розрахунок економічного ефекту, млн. грн.

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Загальні інвестиції	424,60					
Очікувані річний дохід		238,92	238,92	238,92	238,92	238,92
Очікувані річні витрати		134,20	134,20	134,20	134,20	134,20
Очікуваний прибуток		104,72	104,72	104,72	104,72	104,72
Грошовий потік		120,12	120,12	120,12	120,12	120,12
Теперішня вартість грошових надходжень (при ставці дисконту 10 %)		109,20	99,27	90,25	82,04	74,59
Чиста теперішня вартість		30,75				
Індекс прибутковості		1,07				
Строк окупності		4,66				

Джерело: власна розробка автора.

Отримані результати розрахунків свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованого інвестиційного проекту. Зокрема, позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV), яке становить 30,75, свідчить про те, що очікувані дисконтовані грошові надходження перевищують обсяг інвестиційних витрат, а отже, проект забезпечує приріст вартості вкладеного капіталу. Значення індексу прибутковості на рівні 1,07 підтверджує ефективність інвестицій, оскільки на кожен вкладену грошову одиницю припадає понад одну одиницю дисконтованого доходу. Розрахований строк окупності інвестицій становить 4,66 року, що є прийнятним для інфраструктурних проектів портової галузі. Таким чином, реалізація проекту може бути визнана економічно обґрунтованою та доцільною з точки зору довгострокового розвитку портового потенціалу.

Для обґрунтування доцільності впровадження проекту придбання багатофункціонального судна доцільно провести порівняльний аналіз ефективності функціонування порту до та після реалізації запропонованого заходу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Порівняння ефективності роботи порту до та після реалізації проєкту

Показник	До впровадження проєкту	Після впровадження проєкту	Зміна
Середній час обробки судна, год	28	22	-21 %
Середня продуктивність перевалки, тонн/судно	6 636	7 500	+13 %
Кількість суднозаходів на рік	1 920	2 100	+9 %
Річний вантажообіг порту, тонн	12 746 500	14 000 000	+10 %

Джерело: власна розробка автора.

Отримані розрахункові дані свідчать, що впровадження багатофункціонального судна дозволить суттєво підвищити ефективність логістичних та операційних процесів у порту. Насамперед очікується скорочення середнього часу обробки суден приблизно на 21 %, що пов'язано з покращенням маневрування суден в акваторії порту, більш ефективним виконанням буксирних операцій та оперативним реагуванням на технічні або аварійні ситуації. Крім того, використання нового судна сприятиме збільшенню кількості суднозаходів, які порт зможе обслуговувати протягом року. Це, у свою чергу, дозволить підвищити обсяги перевалки вантажів приблизно на 10 %, що є особливо важливим в умовах підвищеного навантаження на дунайські порти України. Зростання продуктивності перевалки та скорочення часу обробки суден також сприятимуть підвищенню продуктивності праці персоналу порту, що дозволить більш ефективно використовувати наявний кадровий потенціал підприємства.

Окрім економічного ефекту, реалізація проєкту матиме значний соціальний вплив:

- підвищення безпеки судноплавства: нове судно дозволить оперативно реагувати на аварійні ситуації у порту та на річці Дунай;

- створення нових робочих місць: для обслуговування судна буде створено нові робочі місця для моряків, технічного персоналу та інженерів;

- розвиток транспортної інфраструктури регіону: підвищення ефективності роботи порту сприятиме розвитку економіки Одеської області;

- підвищення ролі дунайських портів у логістичній системі України: це сприятиме зміцненню транспортно-логістичних зв'язків з країнами Європейського Союзу.

Запропонований проєкт придбання багатофункціонального судна для філії ДП «Адміністрація морських портів України» в Ізмаїлі є економічно доцільним та стратегічно важливим для розвитку логістичного потенціалу ДП «ІзМТП». Реалізація проєкту дозволить підвищити ефективність портових операцій, скоротити час обробки суден, збільшити обсяги перевалки вантажів та зміцнити позиції порту у транспортно-логістичній системі України. Очікуваний строк окупності інвестицій становить близько 4,66 року, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованого проєкту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У бакалаврській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління потенціалом ДП «Ізмаїльський морський торговельний порт» в умовах трансформації логістичних маршрутів. Проведене дослідження дозволило сформулювати узагальнені висновки щодо сучасного стану, особливостей функціонування та перспектив розвитку портового підприємства в умовах значних змін у транспортно-логістичній системі України.

У теоретичній частині роботи було розглянуто сутність поняття потенціалу підприємства та особливості його формування в умовах сучасної економіки. Аналіз наукових підходів до трактування категорії «потенціал підприємства» дозволив визначити, що потенціал підприємства є комплексною системою взаємопов'язаних ресурсів, можливостей, компетенцій та управлінських механізмів, які забезпечують ефективне функціонування суб'єкта господарювання та досягнення його стратегічних цілей. У контексті портової діяльності потенціал порту формується під впливом сукупності інфраструктурних, виробничих, фінансових, трудових, організаційних та логістичних ресурсів, ефективність використання яких визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

Окрему увагу у роботі було приділено аналізу сучасних тенденцій трансформації міжнародних логістичних маршрутів. Встановлено, що повномасштабна війна в Україні суттєво змінила структуру транспортних потоків та роль окремих портів у системі міжнародної торгівлі. Блокування значної частини чорноморських портів призвело до переорієнтації значної частини експортних вантажів на альтернативні логістичні напрямки, серед яких особливе значення отримали дунайські порти України. У цих умовах ДП «ІЗМТП» перетворився на один із ключових елементів транспортно-логістичної

інфраструктури держави, забезпечуючи перевалку значних обсягів експортно-імпортних вантажів.

У практичній частині дослідження проведено комплексний аналіз діяльності ДП «ІзМТП». Зокрема було досліджено організаційні та функціональні особливості діяльності підприємства, структуру його виробничих ресурсів, а також ефективність використання інфраструктурного, кадрового, виробничого та фінансового потенціалу.

Результати аналізу показали, що Ізмаїльський порт має розвинену інфраструктурну базу, яка включає причальний фронт, складські комплекси, перевантажувальне обладнання та розвинену транспортну інфраструктуру. При цьому проведене дослідження рівня використання виробничих потужностей показало, що у 2022 - 2025 роках порт працював із значним перевищенням проектної пропускної здатності. Зокрема, у 2023 році рівень використання потужностей перевищував 230 %, що свідчить про надзвичайно високе навантаження на портову інфраструктуру та важливу роль підприємства у забезпеченні експорту української продукції в умовах воєнного стану.

Аналіз структури вантажопотоків показав, що основну частку перевалки становлять зернові та інші аграрні вантажі, що відповідає загальній структурі експорту України. Водночас спостерігається збільшення ролі річкового транспорту, який забезпечує перевезення вантажів Дунайським коридором до портів країн Європейського Союзу.

Дослідження кадрового потенціалу підприємства свідчить про відносну стабільність структури персоналу та збереження високої частки виробничих працівників, що забезпечують виконання основних портових операцій. При цьому у досліджуваній період спостерігається незначне скорочення чисельності персоналу, що частково пояснюється складною соціально-економічною ситуацією в країні та оптимізацією організаційної структури підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності порту показав позитивну динаміку доходів, прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Значне зростання обсягів перевалки вантажів сприяло збільшенню

доходів та прибутковості підприємства. При цьому коефіцієнти ліквідності, фінансової автономії та платоспроможності свідчать про достатній рівень фінансової стабільності підприємства.

Разом з тим проведене дослідження дозволило виявити низку проблем, що стримують подальший розвиток потенціалу підприємства. До них належать перевищення проектної пропускної здатності порту, значне навантаження на інфраструктуру, необхідність модернізації перевантажувального обладнання, а також потреба у впровадженні сучасних цифрових технологій управління логістичними процесами.

З метою підвищення ефективності використання потенціалу ДП «ІзМТП» у роботі було запропоновано комплекс стратегічних напрямів розвитку підприємства. Основними з них є модернізація портової інфраструктури, оновлення технічного оснащення, розвиток мультимодальної логістики, удосконалення системи управління портовими операціями та впровадження сучасних цифрових технологій.

У сучасних умовах трансформації міжнародних логістичних маршрутів та суттєвого збільшення навантаження на дунайські порти України важливим напрямом підвищення ефективності функціонування ДП «ІзМТП» є модернізація технічного портового флоту та вдосконалення операційних процесів обслуговування суден. У зв'язку з цим доцільним є впровадження проекту придбання багатофункціонального судна для обслуговування акваторії ДП «ІзМТП», яке планується ввести в експлуатацію у 2026 році.

Запропонований проект придбання багатофункціонального судна для філії ДП «Адміністрація морських портів України» в Ізмаїлі є економічно доцільним та стратегічно важливим для розвитку логістичного потенціалу ДП «ІзМТП». Реалізація проекту дозволить підвищити ефективність портових операцій, скоротити час обробки суден, збільшити обсяги перевалки вантажів та зміцнити позиції порту у транспортно-логістичній системі України. Очікуваний строк окупності інвестицій становить близько 4,66 року, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованого проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. // *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54 – 59. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
2. Афанасьєва О.В., Кирюхін А. Стратегічне планування розвитку морських портів України: визначення, тенденції, критерії ефективності. // *Економіка та освіта*. 2025. № 10 (2), С. 19 – 25. URL: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2025-2-3>
3. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6(2). Ч. 2. С. 48 – 53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6%282%29_10
4. Бачевського Б.Є, Заблодської І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с. URL: <https://www.researchgate.net/publication/378245042>
5. Волосяк М.В., Вдовиченко Л.Ю. Морегосподарський комплекс: проблеми розвитку та регулювання : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 152 с. URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76509358-a200-47ba-be54-5266b4e25505/content>
6. Воронков О.О. Потенціал і розвиток підприємства : конспект лекцій для студентів спеціальності 051 – Економіка). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 133 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/49577/1/2017%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%0268%D0%9A%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B22017.doc.pdf>
7. Ворсовський О.Л. Теоретико-методологічні основи потенціалу підприємства. // *Економіка та держава*. 2008. №8. С. 42 – 44. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2008/12.pdf
8. Габ О.В. Стратегічне управління розвитком морських портів України. // *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 85 – 90. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/203/189>

9. Гавва В.Н., Божко Є.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2003. 256 с. URL: <http://dspace.library.khai.edu/xmlui/handle/123456789/6326>
10. Дерменжі І. Дунайські порти: як врятувати важливий логістичний маршрут. URL: https://bessarabiainform.com/2025/02/dunayski-porty-yak-vryatuvaty-vazhlyvyy-lohistychnyy-marshrut/?utm_source
11. Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
12. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с. URL: http://lib.rada.gov.ua/static/about/text/slov_01.pdf
13. Жувагіна І.О., Когутенко К.С. Загальнонаукові підходи до формування економічного потенціалу підприємств торгівлі. // *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6302>
14. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. // *Економіка та суспільство*, 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
15. Закон України «Про морські порти України» від від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
16. Захарченко Ю.О., Свірідова С.С. Основні шляхи та резерви потенціалу розвитку морських портів України // *Економіка: реалії часу*. 2021. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/91.pdf>
17. Кабінет Міністрів України. Загальні інвестиції у розвиток дунайських портів склали близько 100 млн дол. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zahalni-investytsii-v-infrastrukturu-dunaiskykh-portiv-vzhe-sklaly-blyzko-100-mln-dolariv-premier-ministr>
18. Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морева В.В., Белякова О.В., Балакай О.Б. Потенціал підприємства: формування та використання : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 300 с.

19. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. // *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73 – 82. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46923>
20. Кириллова О.В., Кириллова В.Ю., Магамадов О.Р., Ромах В.Л. Smart port: новітні технології і міжнародний досвід їх упровадження. // *Розвиток транспорту*. № 2(21), 2024. С. 62 – 74. DOI: [10.33082/td.2024.2-21.06](https://doi.org/10.33082/td.2024.2-21.06)
21. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Development potential of Ukrainian maritime enterprises // *International Journal of Engineering & Technology*. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/330663120_Development_potential_of_Ukrainian_maritime_enterprises
22. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В. Морські порти України: розвиток та управління. Одеса : ОНМУ, 2018. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62dod
23. Корнієнко О.П., Кошара А.А. Функції морських портів України як складової морегосподарського комплексу.// *Економіка та держава*, № 5. 2018. С. 48 – 51. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2018/13.pdf
24. Корнійко Я.В., Валявська Н.О., Ушацький Р.В. Перспективи розвитку та аналіз сучасного стану портової галузі України // *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-46>
25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Кив : Центр навчальної літератури. 2005. 352 с. URL: <https://ep.nmu.org.ua/ua/files/%D0%9A%D0%B5%D0%B2.pdf>
26. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 113 – 121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19>
27. Кузьменко А.В. Державно-приватне партнерство у розвитку портової інфраструктури. // *Причорноморські економічні студії*. 2025. № 96. С. 223 – 227. URL: https://bses.in.ua/journals/2025/96_2025/36.pdf

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства. // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155 – 166. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/efb7974e-9e96-4665-b50f-d3282e6b2d70/content>
29. Куруджи Ю., Стаднік, В., Дагаєв Ю. Розробка та обґрунтування логістичних маршрутів експорту зернових в умовах часткової блокади морських портів України. // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 1 (90), С. 104 – 121. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-104-121>
30. Мірошко В.М. Аналіз та напрями розвитку морських портів України. // *Регіональна економіка*, № 3, 2008. С. 197 – 203. URL: https://re.gov.ua/re200803/re200803_197_MiroshkoVM.pdf?utm_source
31. Морський транспорт забезпечив 54% експорту у 2022 році. // *ports.ua*. URL: https://dzi.gov.ua/press-centre/news/morskyj-transport-zabezpechyv-54-eksportu-u-2022-rotsi/?utm_source
32. Офіційний сайт ДП «ІзМПТ». URL: <https://www.izmport.com.ua/>
33. Панасенко Є.М., Логвиненко М.І. Цифровізація портової діяльності як фактор підвищення ефективності морських перевезень // *Проблеми економіки транспорту*. 2022. № 23. С. 87 – 94. URL: <https://doi.org/10.30977/PET.2227-6282.2022.23.0.87>
34. План розвитку Дунайського регіону на 2024-2028 роки передбачає розвиток портів. URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/107398/?utm_source
35. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. // *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91 – 105. URL: https://www.researchgate.net/publication/323401070_POTENCIAL_PIDPRIEMSTVA_JOGO_OCINKA_I_TRANSFORMACIA_EKONOMICNA_TA_BUHGALTERSKA_INTERPRETACIA
36. Проблеми функціонування та розвитку портів. Том 7: монографія / авт. Кол.: О.В. Кириллова, В.М.Пітерська, О.Р.Магамадов, Д.М.Решетков,

Т.ЄКорнієць та ін. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2022. 438 с. URL: https://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/D0%80%BE%D0%BC%207_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

37. Ружицька Т.Д. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 9. С. 178 – 181. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/178-181.pdf

38. Рябенко В.В. Формування потенціалу підприємства в умовах кризи. // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 12. С. 65 – 68. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f03eb67-0ba6-4447-af25-964312af37f4/content>

39. Свірідова С.С., Захарченко Ю.О. Основні шляхи та резерви потенціалу розвитку морських портів України. // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 5 (57). С. 91 – 98. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5.pdf>.

40. Технічні характеристики портових суден. URL: https://haidingdredger.en.made-in-china.com/product/pGurAvNosJUM/China-The-Small-Harbour-Tugboat-Asd-Tug-Boat-Multi-Functional-Tugboat.html?utm_source

41. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. // *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259 – 263. URL: https://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/binf_2014_2_47.pdf

42. Турило А.М. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. // *Економічний вісник*, 2014, №3. С. 65 – 71. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf

43. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

44. Ширяєва Л.В., Вербицький В.С. Логістичний потенціал портів України в умовах невизначеності // *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-156>

45. Шмигаль: Загальні інвестиції в інфраструктуру Дунайських портів - близько \$100 мільйонів. // *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

economy/3803725-smigal-zagalni-investicii-v-infrastrukturu-dunajskih-portiv-blizko-100-miljoniv.html?utm_source

46. Штимер Л. Теоретичні підходи до визначення сутності терміну «потенціал підприємства» // *Вісник Львівського університету*. 2010. Вип.44. С. 332 – 338. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/15991>

47. Vodnar O., Halchynska Y., Larina Y., Filatova A., Stepanets I. Logistics transformation on grain and oilseeds markets during the war in Ukraine: Marketing approaches and strategies. *Scientific Horizons*, 27(9), 2024. P. 134 - 147. DOI: 10.48077/scihor9.2024.134

48. Cerdeiro D., Kamali P., Kothari S., Muir D. The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality Downgrading. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2024/english/wpiea-print-.pdf?utm_source

49. Cullinane K., Wang T. The efficiency of European container ports: A stochastic frontier analysis // *Research in Transportation Economics*. 2006. Vol. 16. P. 85 – 115. URL: https://ideas.repec.org/a/eee/retrec/v16y2006i1p85-115.html?utm_source

50. De Langen P.W. Port ecosystems: A stakeholder perspective on port competitiveness // *Research in Transportation Business & Management*. 2023. Vol. 49. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666822X23000084>

51. Duru O. Port performance evaluation using multi-criteria decision making models // *Asian Journal of Shipping and Logistics*. 2020. Vol. 36(2). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521220300183>

52. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) Public Disclosure Authorized (February 2022 – December 2024). URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_asesment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf

53. Gordon J. R. M., Lee P. M., Lucas H. C. A resource-based view of competitive advantage at the Port of Singapore // *Journal of Strategic Information Systems*. 2005. Vol. 14(1). P. 69 – 86. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096386870400037X>

54. Iris C., Lam J. S. L. A review of energy efficiency in ports: Operational strategies and technologies // *Sustainability*. 2019. Vol. 11(18). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/18/4952>
55. Krmac E., Djordjevic B., Kolaric G. Data envelopment analysis in port efficiency evaluation: A comprehensive review // *Maritime Policy & Management*. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/361498564_A_comprehensive_review_of_data_envelopment_analysis_DEA_methodology_in_port_efficiency
56. Mackovičová K., Kráľová E. Ports of Slovakia as Territorial Potential // *Procedia Engineering*. 2016. Vol. 161. P. 268 – 272.
57. Makarenko M., Barsky I., Popov V. Application of DEA methodology for port efficiency analysis // *Transport Problems*. 2021. P. 105 – 109. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/43955043-d1fa-4f6c-8eb3-cdca003b2900/content>
58. Nijdam G., Van der Horst M. Port definition, concepts and the role of ports in supply chains // *Research in Transportation Business & Management*.
59. Notteboom T., Haralambides H., Cullinane K. The Red Sea Crisis: ramifications for vessel operations, shipping networks, and maritime supply chains. *Maritime Economics & Logistics*. 2024. URL: https://link.springer.com/article/10.1057/s41278-024-00287-z?utm_source
60. Notteboom T., Haralambides H. Port management and governance in a post-COVID-19 era // *Maritime Economics & Logistics*. 2021. Vol. 23. P. 329 – 337. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41278-020-00162-8>
61. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J.-P. *Port Economics, Management and Policy*. – New York : Routledge, 2022. 738 p. URL: <https://porteconomicsmanag.org>
62. O'Connor E., Notteboom T., Pallis A. Dynamic capabilities and capacity management in ports // *Transport Policy*. 2023. Vol. 135. P. 210 – 221. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308597X23000647>
63. Port performance and maritime trade facilitation. / Review of maritime transport 2025. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/2025_en.pdf

64. Promoting Resilience and Preparedness in Supply Chains. OECD TRADE POLICY PAPER NO. 286. 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/promoting-resilience-and-preparedness-in-supply-chains_c0320739/be692d01-en.pdf?utm_source

65. Rizzi A. The Infinite Connection: How To Make The India-Middle East-Europe Economic Corridor Happen. 2024. P. 31. URL: https://ecfr.eu/wp-content/uploads/2024/04/The-infinite-connection-How-to-make-the-India-Middle-East-Europe-economic-corridor-happen.pdf?utm_source

66. Risks and Resilience in Global Trade. KEY TRENDS IN 2023-2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/risks-and-resilience-in-global-trade_c8a001ff/1c66c439-en.pdf?utm_source

67. Robinson R. Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm // Maritime Policy & Management. 2002.

68. Rosenow S., Mealy P. Turning Risks into Reward Diversifying the Global Value: Chains of Decarbonization Technologies. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/risks-and-resilience-in-global-trade_c8a001ff/1c66c439-en.pdf?utm_source

69. Solidarity Lanes: Latest figures. // Directorate-General for Mobility and Transport. 2024. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-december-2024-2025-01-21_en

70. Stopford M. *Maritime Economics*. 4th ed. London : Routledge, 2020. 816 p. URL: <https://www.routledge.com/Maritime-Economics/Stopford/p/9781138203204>

71. The Maritime Executive. Ukraine Modernizes Port Fleet with World Bank Financing. URL: <https://www.maritime-executive.com/article/ukraine-is-using-financing-from-world-bank-to-modernize-port-fleet>

72. The World Bank. Repairing Essential Logistics Infrastructure & Network Connectivity (RELINC) Project. URL: https://worldbank.org/curated/en/0990611512/pdf/P180318-80f461b1-beaf-4469-9c5a-33c75be0e5a7.pdf?utm_source

73. Trade Flows And Transport Routes In The Carec Region Amid External Shocks. Central Asia Regional Economic Cooperation. 2024. P. 26.

74. UNCTAD. Navigating Troubled Waters: Impact to Global Trade of Disruption of Shipping Routes in the Red Sea, Black Sea and Panama Canal. 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2024_en.pdf

75. UNCTAD. Review of Maritime Transport. Global Trade Update. UN Trade and Development. 2024. URL: <https://unctad.org/publication/global-trade-update-december-2024>

76. USPA оновлює свій флот за підтримки Світового банку. URL: https://www.uspa.gov.ua/en/news-en/uspa-upgrades-its-fleet-with-support-from-world-bank?utm_source

77. VerBruggen L. A. H., Van Duin J. Benchmarking port asset performance. Dev. Integr., Vol. 6, No. 3 (2022), 217 – 235. URL: https://pure.tudelft.nl/ws/portalfiles/portal/131481918/TDI060301f.pdf?utm_source

78. Verbytskyi V., Shyriaieva L. The Ukrainian Region's Logistics Potential Due To Modern Security Challenges. Економіка та суспільство. Випуск # 70 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-156>

79. Wagner N. The Impact of Improving the Quality of the Port's Access Infrastructure on Supply Chains // Sustainability. 2022. Vol. 14(10).

80. World Bank. Middle Trade and Transport Corridor: Policies And Investments To Triple Freight Volumes And Halve Travel Time By 2030. // International Bank for Reconstruction and Development. Washington. 2023. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/6248f697aed4be0f770d319dcaa4ca52/original/Middle-Trade-and-Transport-Corridor-World-Bank-FINAL.utm_source

81. World Bank. Ukraine RELIEF, RECOVERY, RECONSTRUCTION AND REFORM TRUST FUND Global Partnership In Action. Annual Report 2022–23. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099700504102435847/pdf/IDU-e935f123-cf07-41d7-b1cd-01ab94d117d9.pdf?utm_source

82. Yap W.Y. Geopolitical tension and shipping network disruption: Analysis of the Red Sea crisis on container port calls. Research in Transportation Business & Management. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096>

Додаток А

Узагальнення наукових підходів до сутності понять «потенціал» і
«потенціал підприємства»

Науковці	Загальне визначення поняття
Алієв Р.А. [1]	Потенціал підприємства – це інтегрована сукупність матеріальних, фінансових та людських ресурсів і можливостей, які формують основу розвитку підприємства та визначають його конкурентоспроможність.
Барибіна Я.О. [3]	Сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей
Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. [4]	Потенціал підприємства – це властивість підприємства забезпечувати досягнення очікуваних результатів діяльності з урахуванням зовнішніх обмежень і власного розвитку.
Гавва В.Н., Божко Е.А. [9]	Потенціал підприємства трактують як сукупність ресурсів і можливостей підприємства, що можуть бути мобілізовані для забезпечення виробництва продукції та досягнення стратегічних цілей.
Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В. та ін. [11]	Потенціал підприємства визначається як інтегрована характеристика ресурсів, компетенцій і можливостей підприємства, які формують основу його економічної діяльності та розвитку.
Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морева В.В., Белякова О.В., Балакай О.Б. [18]	Сукупність ресурсів і можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення його цілей та забезпечення ефективного функціонування і розвитку.
Квасницька Р.С., Тарасюк М.В. [19]	Потенціал підприємства – це цілісна система ресурсів, можливостей і здібностей, що використовуються для досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей підприємства.
Красноруцький О.О., Маренич Т.Г., Прусова Г.Л. [25]	Потенціал підприємства – це здатність підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність з урахуванням наявних ресурсів і умов функціонування.
Краснокутська Н.С. [26]	Система можливостей і ресурсів підприємства, що формується на основі ресурсної, ресурсно-цільової та функціональної концепцій.
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [28]	Потенціал підприємства – це сукупність можливостей підприємства в різних сферах діяльності, які визначають ефективність його функціонування та перспективи розвитку.
Плікус І.Й. [35]	Потенціал є сумою ресурсного й діючого потенціалів. Ресурсний потенціал містить активи, що перебувають у власності підприємства (включаючи майнові права), та джерела формування активів (власний і позиковий капітал). Наявний ресурсний потенціал є діючим потенціалом, результатом якого є певна величина прибутку або збитку

Продовження Додатку А

Науковці	Загальне визначення поняття
Ружицька Т. Д. [37]	Сукупність наявних ресурсів, можливостей, які будуть використані для задоволення потреб користувачів, за умов оптимального використання наявних ресурсів та сприятливих макроекономічних умов господарювання
Рябенко В.В. [38]	Потенціал підприємства визначається як система ресурсів, можливостей і резервів підприємства, що забезпечують його здатність здійснювати господарську діяльність та досягати стратегічних результатів.
Турило А.М., Богачевська К.В. [41]	Потенціал підприємства – це сукупність властивостей внутрішнього середовища підприємства, які визначають його можливості взаємодії із зовнішнім середовищем.
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [43]	Потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій персоналу, що забезпечують виробництво продукції, отримання доходу та розвиток підприємства.

Додаток Б

Чисельність працівників за категоріями персоналу ДП «ІЗМТП»

Категорія персоналу	2022	2023	2024	2025
Виробничий персонал	910	905	900	895
Інженерно-технічні працівники	280	278	276	275
Адміністративний персонал	140	138	137	136
Допоміжні служби	100	103	105	104
Разом	1 430	1 424	1 418	1 410

Додаток В

Структура перевалки вантажів ДП «ІЗМТП» за напрямками перевезень, тонн

Напрямок	2022	2023	2024	2025
Експорт	7 560 000	18 234 000	11 792 000	11 134 500
Імпорт	444 000	810 000	670 000	694 000
Транзит	890 300	1 216 000	938 000	918 000

Додаток Г

Обсяги перевалки вантажів за номенклатурою ДП «ІЗМТП» у 2022–2025 рр.,

ТОНН

Номенклатура вантажів	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Зернові та олійні культури	3 557 700	11 143 000	7 042 000	6 498 300
Олія, шрот, соя	1 208 300	4 052 000	2 814 000	2 736 200
Металопродукція та чавун	489 600	1 517 000	1 024 000	1 063 400
Руда та навалочні вантажі	402 500	2 018 000	1 366 000	1 421 500
Інші вантажі	236 200	1 530 000	1 154 000	1 027 100

Додаток Д

Основні фінансово-економічні показники діяльності ДП «ІЗМТП», тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	2025
Сукупний дохід	1 540 070	2 328 400	1 864 900	1 792 500
Чистий дохід (виручка)	1 452 205	2 215 600	1 773 100	1 701 300
Інші операційні доходи	87 761	108 400	83 500	81 900
Фінансові доходи	90	120	115	110
Інші доходи	14	4 280	8 185	9 190
Сукупні витрати	1 089 946	1 612 500	1 415 200	1 356 800
Собівартість реалізованої продукції	921 047	1 382 400	1 207 600	1 158 300
адміністративні витрати	30 888	41 900	39 500	38 800
інші операційні витрати	38 816	64 300	56 400	53 900
Інші витрати звичайної діяльності	99 195	123 900	111 700	105 800
Валовий прибуток	531 158	833 200	657 300	634 200
Фінансовий результат від операційної діяльності	549 215	715 900	582 400	556 700
Фінансовий результат до оподаткування	549 318	716 000	582 500	556 900
Чистий фінансовий результат	450 124	585 600	476 200	455 300

Додаток Е

Елементи операційних витрат, тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	2025
Матеріальні витрати	232 437	371 200	322 600	310 400
Витрати на оплату праці	454 519	603 800	564 900	548 300
Відрахування на соціальні заходи	95 747	127 400	118 200	114 300
Амортизація	40 477	51 800	49 200	48 900
Інші операційні витрати	167 511	225 600	210 300	198 400
Разом	990 691	1 379 800	1 265 200	1 220 300

Доходи за видами діяльності, тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	2025
Портові роботи	1 321 040	2 006 800	1 608 200	1 543 400
Допоміжні роботи	9 898	13 400	12 200	11 900
Зберігання	62 514	91 700	79 800	75 600
Доходи транспортно-експедиційної контори	19 685	41 200	36 900	35 100
Доходи від надання інших послуг	39 068	62 500	36 000	35 300
Разом	1 452 205	2 215 600	1 773 100	1 701 300

Додаток Є

Основні інвестиційні проекти розвитку дунайських портів
(Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) у 2022–2025 рр.

Рік	Інвестор / організація	Проект	Обсяг інвестицій	Основний результат
2022–2023	Приватні інвестори, портові оператори	Будівництво нових перевантажувальних терміналів у дунайських портах	≈100 млн дол.	Відкрито 23 нові перевантажувальні термінали, значно збільшено пропускну здатність портів
2022–2023	ДП «Адміністрація морських портів України»	Днопоглиблення гирла Бистре та судноплавних каналів Дунайського регіону	≈20 млн дол.	Підвищено глибини судноплавних каналів до ~6,5 м, що дозволило приймати більші судна
2023	Уряд України та міжнародні фінансові організації	Розвиток логістичних підходів до дунайських портів (залізнична та автомобільна інфраструктура)	≈30 млн дол.	Покращено мультимодальну логістику та транспортне сполучення портів
2024	Світовий банк (МБРР)	Проект RELINC (Restoring Essential Logistics Infrastructure and Network Connectivity)	50 млн дол. (початкове фінансування)	Модернізація логістичної інфраструктури та портового обладнання
2024–2025	Приватні логістичні компанії	Розширення зернових та мультимодальних терміналів у дунайських портах	≈40 млн дол.	Збільшення потужностей перевалки аграрних вантажів

ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ