УДК 005.336.2:339.5:664

Новак Олексій Сергійович
аспірант
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Novak Oleksii
Postgraduate Student in the course of study D3 'Management'
Chernihiv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-2459-2587

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11758

ФОРМУВАННЯ НОВИХ КОМПЕТЕНТНІСНИХ ПРОФІЛІВ МЕНЕДЖЕРІВ У СЕКТОРІ ІМПОРТУ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

FORMATION OF NEW COMPETENCY PROFILES OF MANAGERS IN THE FOOD IMPORT SECTOR

Анотація. *Вступ. Сектор імпорту харчової продукції функціонує в умовах зростання макро- і геополітичної турбулентності, ускладнення регуляторного контролю, регіоналізації ланцюгів постачання і прискореної цифровізації, що посилює ризиконавантаженість управлінських рішень і актуалізує потребу не у загальних описах, а у чітко визначених вимогах до професійної спроможності менеджерів імпортного напряму. У цих умовах компетентнісний профіль менеджера імпорту харчової продукції має формуватися як прикладний інструмент управління, придатний для відбору, оцінювання і розвитку персоналу.*

Мета – сформувати модель формування компетентнісного профілю менеджера імпорту харчової продукції.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження виступають наукові публікації з компетентнісного підходу в управлінні, а також актуальні аналітичні узагальнення щодо трансформації ланцюгів постачання і кадрових вимог. Методологія включає системний аналіз для виокремлення ключових тенденцій і їх управлінських наслідків, метод логічного структурування для побудови блокової моделі профілю.

Результати. Відповідно до першого завдання систематизовано тенденції розвитку імпорту харчової продукції і конкретизовано їх управлінське значення для діяльності менеджерів: посилення залежності від макро- і геополітичних чинників, ускладнення регуляторного поля як системи контролю і доказів, зростання ролі стійкості і регіоналізації ланцюгів постачання, нерівномірна цифровізація як джерело компетентнісного розриву, а також особливості українського контексту як середовища підвищеного ризику й адаптивності. Встановлено, що ці тенденції формують запит на переосмислення управлінської ролі менеджера імпорту – від транзакційного супроводу поставок до керування ризиками, доказовістю відповідності, даними і міжфункціональною координацією. Відповідно до другого завдання розроблено модель формування компетентнісного профілю, побудовану за трирівневою логікою (операційний, тактичний, стратегічний блоки) з процесним виміром управлінської зрілості.

Перспективи. Результати можуть бути використані підприємствами-імпортерами для уніфікації вимог до ролі менеджера імпорту, підвищення керованості імпортних процесів і зниження втрат від збоїв, а також закладами вищої освіти й провайдерами корпоративного навчання для проєктування практико-орієнтованих програм підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів імпорту харчової продукції.

Ключові слова: *імпорт харчової продукції, менеджер імпорту, ланцюги постачання, управління якістю, управління ризиками, цифровізація, регуляторна відповідність.*

Summary. *Introduction. The food import sector operates in conditions of increasing macro- and geopolitical turbulence, complexity of regulatory control, regionalization of supply chains and accelerated digitalization, which increases the riskiness of management decisions and actualizes the need not for general descriptions, but for clearly defined requirements for the professional capabilities of import managers. In these conditions, the competency profile of a food import manager should be formed as an applied management tool suitable for the selection, assessment and development of personnel.*

Purpose. The goal is to form a model for the formation of a competency profile of a food import manager.

Materials and methods. The material basis of the study was scientific publications on the issues of sustainability of food supply chains, traceability, quality management and a competency approach in logistics, as well as current analytical generalizations on the transformation of supply chains and personnel requirements. The methodology included a system analysis to identify key trends and their managerial consequences, a logical structuring method to build a block profile model.

Results. In accordance with the first task, the trends in the development of food imports were systematized and their managerial significance for managers' activities was specified: increased dependence on macro- and geopolitical factors, the complexity of the regulatory field as a system of control and evidence, the growing role of sustainability and regionalization of supply chains, uneven digitalization as a source of a competency gap, as well as the peculiarities of the Ukrainian context as an environment of increased risk and adaptability. It was established that these trends form a request for rethinking the managerial role of the import manager – from transactional support of supplies to risk management, evidence of compliance, data and cross-functional coordination. In accordance with the second task, a model for forming a competency profile was developed, built according to a three-level logic (operational, tactical, strategic blocks) with a process dimension of managerial maturity.

Prospects. The results can be used by importing companies to unify the requirements for the role of an import manager, increase the manageability of import processes and reduce losses from failures, as well as by higher education institutions and corporate training providers to design practice-oriented training and advanced training programs for food import managers.

Discussion. The results of the study can be used by local governments, community education management bodies, regional departments and analytical centers to conduct self-assessment of management capacity, justify strategies for the development of community education systems and develop targeted programs to improve the quality and accessibility of education.

Key words: *food import, import manager, supply chains, quality management, risk management, digitalization, regulatory compliance.*

Постановка проблеми. Глобальний сектор імпорту харчових продуктів стрімко розвивається й ускладнюється в умовах сучасної економіки. За оцінками Продовольчої і сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй (далі — FAO), світовий рахунок за імпорт продовольства у 2023 році сягнув рекордних 1,98 трлн. долл., що на 1,5% більше, ніж у 2022 році (після стрибка на 18% у 2021 році та 11% у 2022 році) [1]. Зростання попиту на різноманітні продукти харчування у світі підживлює збільшення обсягів імпорту, дозволяючи бізнесу залучати інгредієнти і товари з різних куточків планети [2]. Водночас імпорт продовольства є складним процесом з численними викликами, серед яких: дотримання регуляторних вимог різних країн, збої у ланцюгах постачань, питання безпеки та якості харчових продуктів, а також розбіжності у стандартах і вподобаннях споживачів різних культур.

Проблеми у сфері імпорту харчової продукції поглиблюються через нестабільність глобального середовища. Логістичні труднощі (затримки транспортування, проблеми митного оформлення, коливання вартості перевезень) є звичним явищем для імпортерів продовольства [2]. До цього додаються непередбачувані потрясіння, такі як природні катастрофи, політична нестабільність чи глобальні пандемії, що можуть призводити до зривів постачання, зростання витрат і втрати швидкопсувних товарів. Наприклад, пандемія COVID-19 продемонструвала стійкість, але і вразливість міжнародної продовольчої торгівлі, яка попри перешкоди досягла рекордних обсягів, значною мірою завдяки гнучкості бізнесу і технологічним рішенням [2].

В Україні імпорт агропродовольчої продукції також залишається значним: у 2024 році було імпортовано харчових товарів на сумму 7,82 млрд. дол. США, що на 9,7% більше, ніж у 2023 році [3]. Цей показник став третім найбільшим за всю історію незалежності і зростає другий рік поспіль навіть в умовах війни, відображаючи стабільний попит на іноземні продукти для доповнення внутрішнього ринку [3]. Більш того, чимало категорій продуктів критично залежні від імпорту: наприклад, понад 85% вина на українському ринку завозиться з-за кордону; більш ніж половина доступних обсягів риби, морепродуктів, шоколаду, кави і чаю також є імпортованими [3]. Отже, сектор імпорту харчової продукції відіграє ключову роль у продовольчому забезпеченні, але водночас стикається зі зростаючою складністю умов діяльності.

Також слід додати, що швидкі технологічні і ринкові зміни ускладнюють діяльність менеджерів у секторі імпорту продовольства, висуваючи нові вимоги до їхніх знань і навичок. Сфера управління ланцюгами постачань активно впроваджує цифрові рішення (AI, блокчейн, автоматизацію), проте існує розрив між потребами індустрії і наявними компетенціями кадрів [4]. Згідно з дослідженням Deloitte (2022), лише 25% фахівців ланцюга постачань почуваються достатньо підготовленими до роботи з цифровими інструментами, тоді як 76% компаній уже інвестують у рішення на основі штучного інтелекту [4]. Подібно, опитування McKinsey у 2023 році виявило, що 60% керівників зіткнулися з труднощами у підборі персоналу, який би поєднував аналітичні здібності з практичним досвідом роботи [4]. Ці факти свідчать про наявний компетентнісний розрив: традиційних умінь уже недостатньо, аби менеджери ефективно реагували на сучасні виклики імпорту харчових продуктів. Отже, постає проблема формування нових компетентнісних профілів менеджерів у секторі імпорту харчової продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні трансформації глобальних і національних ланцюгів постачання харчових продуктів зумовлюють необхідність переосмислення управлінських ролей і формування нових компетентнісних профілів менеджерів у секторі імпорту харчової продукції, здатних ефективно діяти в умовах зростання регуляторних вимог, логістичної нестабільності та цифровізації. Зокрема, I. Y. Huang та ін. [5] узагальнили, як продовольчі системи реагували на раптові шоки, і показали, що стійкість забезпечувалася не «запасами як такими», а керованістю процесів: швидкою координацією, переналаштуванням потоків і здатністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності. У цій логіці інші автори A. Cader та ін. [6] і P. R. Burgess та ін. [7] доповнили рамку, акцентуючи «контур довіри» в харчових ланцюгах: перші конкретизували вимоги до систем простежуваності як до інфраструктури даних доказовості (правила фіксації подій, перевірюваність, якість даних), другі систематизували практики управління якістю у сталих продовольчих мережах як міжорганізаційну систему узгоджених процедур, аудиту/моніторингу і коригувальних дій між учасниками ланцюга. Паралельно V. V. Thai та ін. [8] і P. S. Kang та ін. [9] підсилили компетентнісний вимір: перші емпірично пов'язали управлінську компетентність із логістичною результативністю фірми і роллю освіти/досвіду, тоді як другі, використовуючи text mining, показали зсув попиту на ринку праці в бік цифрових і аналітичних навичок, що фактично вимагало операціоналізувати компетентнісний профіль і фіксувати в ньому конкретні data/tech-уміння, а не загальні формули. Українсько-освітній і трансформаційний ракурс сформували Н. Замкова та ін. [10], О. В. В'юник, О. В. Кирієнко [11] і М. Ю. Григорак, О. І. Воловик, О. А. Цапенко [12], які, з одного боку, обґрунтували компетентнісний підхід у підготовці фахівців логістики, а з іншого — показали зміни логістичного і проєктного менеджменту під впливом цифровізації, євроінтеграції і пандемічних і воєнних обмежень.

Сукупно ці праці або описували стійкість до шоків, або простежуваність як систему доказовості, або компетентності SCM через результативність і карту навичок ринку, або фіксували освітньо-трансформаційні зрушення; однак вони не зводили ці вимоги в єдину прикладну модель компетентнісного профілю саме менеджера імпорту харчової продукції з процедурою впровадження — як зафіксувати функції у регламентах, як виміряти рівень, як побудувати розвиток і прив'язати його до операційного–тактичного–стратегічного контурів. Саме цю інтеграційну прогалину й усуває поточне дослідження.

Мета статті — сформувати сучасний компетентнісний профіль менеджера у секторі імпорту харчової продукції, враховуючи актуальні виклики і тенденції галузі. Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: (1) аналіз тенденцій і викликів сектору імпорту харчової продукції, що впливають на вимоги до діяльності менеджерів; (2) розробка моделі формування компетентнісного профілю менеджера у секторі імпорту харчової продукції.

Матеріали і методи. Матеріальною базою дослідження були (1) наукові публікації, що описували стійкість продовольчих ланцюгів постачання, простежуваність, управління якістю у продовольчих мережах і зв'язок управлінських компетентностей із логістичною результативністю підприємств; (2) галузеві аналітичні узагальнення, релевантні саме для імпорту харчової продукції, які фіксували масштаб і динаміку світових продовольчих потоків (FAO), тенденції морської торгівлі (UNCTAD), логіку ризик-орієнтованого контролю імпортованих харчових продуктів (Codex Alimentarius).

Методологічна база була вибудувана під логіку завдань статті та включала: системний аналіз для виділення ключових тенденцій сектору імпорту харчової продукції й інтерпретації їх як управлінських викликів; логічне структурування і моделювання для конструювання блокової моделі компетентнісного профілю за трирівневою управлінською логікою (операційний — тактичний — стратегічний контури).

Виклад основного матеріалу. Сектор імпорту харчової продукції у 2020-х роках перестав бути «операційною функцією» у вузькому сенсі і дедалі більше перетворюється на проблеми бізнесу: через нього проходять ризики, витрати, репутація, юридична відповідальність і, що важливо для продовольства, часовий фактор швидкопсувності.

В таблиці 1 систематизовано тенденції функціонування імпорту харчової продукції як чинники формування нових компетентнісних профілів менеджерів імпорту харчової продукції.

Таким чином, аналіз тенденцій сектору імпорту харчових продуктів показує, що вимоги до менеджерів у цій сфері змінювалися не поверхнево, а структурно. Професійна «норма» поступово зсувалася: від виконання процедур до управління невизначеністю; від інтуїції до даних; від одиничних постачальницьких рішень до портфельного дизайну ланцюга; від формальної відповідності до доказової системи контролю. І саме цей висновок логічно підводив до другого завдання нашої статті: як конкретно перекласти ці зміни на перелік нових компетенцій, не перетворивши профіль на абстрактний список «soft skills», а прив'язати його до реальних операцій імпорту продовольства. Тож компетентність менеджера імпорту харчової продукції має розглядатися не як перелік знань або навичок, а як керована система, інтегрована в операційні, регуляторні і стратегічні процеси підприємства.

Тому нижче запропонована модель є інструментом, який дозволяє: формалізувати вимоги до менеджера імпорту; оцінити фактичний рівень відповідності; спроєктувати траєкторію розвитку

Таблиця 1

Тенденції функціонування імпорту харчової продукції як чинники формування нових компетентнісних профілів менеджерів імпорту харчової продукції

№	Тенденція	Конкретизація тенденції
1	Перша тенденція: імпорт харчових продуктів стає більш залежним від макро- і геополітичних збурень, а отже більш ризиконавантаженим	Морська торгівля (як основний спосіб для багатьох продовольчих категорій) у цей період демонструє нестабільність і вимагає від бізнесу швидкої перебудови маршрутів і контрактних умов. UNCTAD фіксувала, що обсяги морської торгівлі у 2022 році знизилися на 0,4%, але у 2023 році було відновлення на 2,4%, а далі — зростання понад 2% до 2028 року [13]. На рівні менеджерської практики це означає: закупівельні і логістичні рішення більше не можуть будуватися на припущенні «лінійного» ринку; натомість потрібні компетенції сценарного планування, управління буферами (запас, час, альтернативні перевізники), а також розуміння того, як геополітика змінює транспортне плече, ризики страхування і доступність портів.
2	Друга тенденція: регуляторне поле імпорту харчових продуктів закріплюється як компетентнісно складна зона	У продовольчому імпорті якість і безпечність — система контролю і доказів. Codex Alimentarius у настановах щодо систем контролю імпортованих харчових продуктів наголошує на ризик-орієнтованості перевірок: характер і частота інспекції, відбору зразків і тестування мають базуватися на ризику для здоров'я, походженні продукту, історії відповідності й інших релевантних даних [14]. Практичний наслідок для компетентнісного профілю є відчутний: менеджер має мислити категоріями «ланцюга доказів» (простежуваність, сертифікати, лабораторні підтвердження, аудит постачальника), а не лише категоріями «постачальник–ціна–термін». У такій логіці «регуляторика» перестає бути суто юридичною функцією і переходить в периметр менеджменту: той, хто керує імпортом, має розуміти механіку ризик-оцінювання, узгодженість документів, критичні точки контролю, а також наслідки невідповідності від затримки партії до втрат через зіпсуття.
3	Третя тенденція: зростає роль стійкості і регіоналізації ланцюгів постачання, що змінює набір управлінських пріоритетів	Якщо раніше «оптимізація витрат» могла домінувати, то в умовах частих збоїв компанії переоцінюють вартість надійності. Всесвітня агенція McKinsey у дослідженні 2023 року показувала: майже 64% респондентів повідомляли, що вже регіоналізували свої ланцюги постачань, тоді як роком раніше таких було 44% [15]. Для імпорту продовольства це часто означає портфельну логіку постачальників: не «один найкращий», а «кілька прийнятних», з різних юрисдикцій, із різною логістичною географією. І тут компетенції менеджера зміщуються від транзакційності до архітектури ланцюга: сегментація товарних груп за ризиками, альтернативні маршрути, контрактні застереження, страхові і фінансові механізми пом'якшення шоків.
4	Четверта тенденція: цифровізація ланцюгів постачання стає умовою конкурентності однак йде нерівномірно і провокує компетентнісний розрив	На рівні ринку часто співіснують дві реальності: компанії, які впроваджують аналітику й автоматизацію, і компанії, які вимушено працюють «вручну» через дефіцит навичок і даних. Сьогодні у компетентнісному профілю менеджера імпорту продовольства зростають вимоги до роботи з даними (попит, ціни, запаси, ETA/час прибуття), цифрових платформ (ERP/WMS/TMS), а також до здатності інтерпретувати аналітику у рішеннях (що замовляти, коли, яким маршрутом, з яким рівнем запасу).
5	П'ята тенденція: український контекст демонструє адаптивність імпортного сегмента навіть у стресових умовах і водночас підсилює вимоги до управлінської якості	Міністерство економіки України повідомляло, що у 2024 році імпорт агропродукції сягнув майже 7,82 млрд. дол. США, що на 9,7% більше, ніж у 2023 році [3]. В цьому контексті це варто трактувати як маркер управлінського середовища: попит і постачання не зникли, але працювали під підвищеним ризиком. Отже, менеджер імпорту харчової продукції в Україні має одночасно тримати три площини: (1) міжнародну логістику з її волатильністю; (2) регуляторну відповідність; (3) внутрішню стійкість компанії (фінанси, запаси, альтернативні рішення).

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [3; 13–15]

компетенцій; інтегрувати ці вимоги в HR-, навчальні й управлінські процедури компанії.

Запропонована модель формування компетентнісного профілю менеджера імпорту харчової продукції побудована за трирівневою логікою, що відображає реальну структуру управління імпортними операціями: операційний рівень (щоденні імпортні процеси); тактичний рівень (управління ризиками, відповідністю і ресурсами); стратегічний рівень (стійкість, адаптація і розвиток ланцюгів постачання). Кожен рівень має власний набір компетентностей, чітко прив'язаних до управлінських рішень, а не до абстрактних характеристик особистості. Розглянемо їх легальніше.

Операційний рівень компетентностей. Цей блок забезпечує здатність менеджера стабільно виконувати імпортні операції в умовах обмежень часу, якості та регуляторних вимог. До нього входять: управління імпортними контрактами (специфікації, умови поставки, температурні режими, документообіг); координація логістики (маршрути, строки, контроль

доставки, взаємодія з перевізниками та брокерами); управління партіями і термінами придатності (планування постачання з урахуванням швидкопсувності); контроль коректності супровідних документів (сертифікати, інвойси, пакувальні листи).

Тактичний блок компетентностей. Цей блок відповідає за керування невизначеністю, а не просто реагування на інциденти. До нього включено: ідентифікацію і класифікацію ризиків імпорту (логістичних, регуляторних, якісних, фінансових); роботу з альтернативами (резервні постачальники, маршрути, склади, перевізники); управління відповідністю вимогам безпечності та якості (узгодженість документів, простежуваність партій, підготовка до перевірок); взаємодію з контролюючими органами та лабораторіями.

Стратегічний блок компетентностей. Цей блок визначає, чи здатен менеджер імпорту діяти не лише як виконавець, а як носій управлінської логіки розвитку. До нього належать: участь у проєктуванні архітектури ланцюга постачання (регіоналізація, диверсифікація, баланс вартості й надійності); використання даних для прийняття рішень (прогнозування попиту, оцінка запасів, аналіз ефективності маршрутів); узгодження імпортної стратегії з фінансами, продажами та ризик-менеджментом компанії; ініціювання змін (цифровізація, стандартизація процесів, навчання персоналу).

Для уникнення декларативності модель передбачає формалізоване оцінювання за кожним блоком. Оцінювання доцільно здійснювати за трьома параметрами:

1. Функціональна здатність — чи виконує менеджер відповідні управлінські дії самостійно?

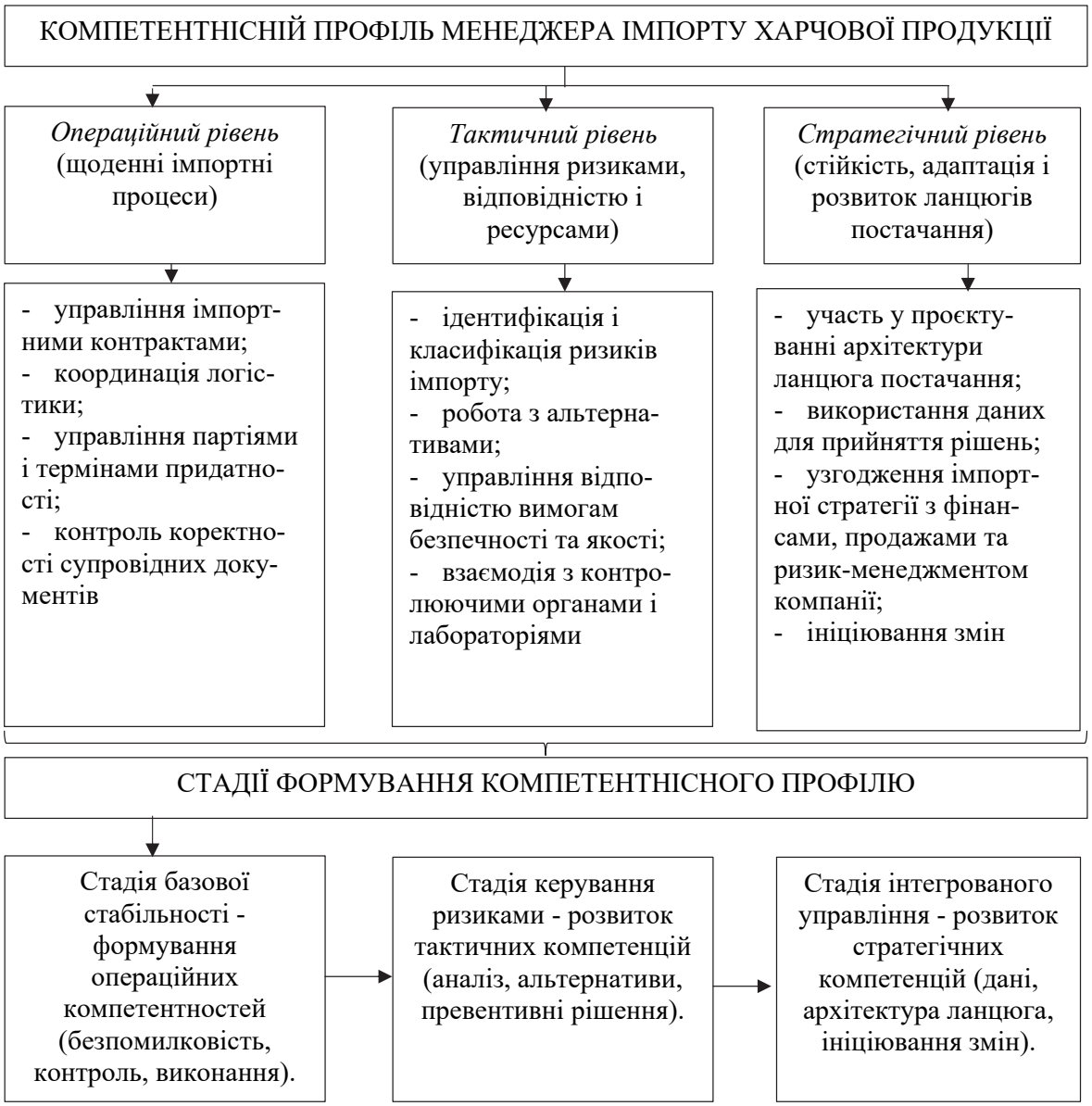

Рис. 1. Модель формування компетентнісного профілю менеджера імпорту харчової продукції

Джерело: власна розробка автора

2. Стійкість результату — чи повторюється позитивний результат у різних умовах?

3. Інтеграція в систему управління — чи результати діяльності менеджера використовуються у прийнятті рішень на рівні підрозділу або компанії?

За кожним параметром доцільно застосовувати шкалу (наприклад, 0–3), що дозволяє: виявити «провали» у профілі; відрізнити формальну компетентність від реально працюючої; уникнути суб'єктивності оцінювання.

Також слід наголосити, що модель передбачає послідовну логіку розвитку:

1. Стадія базової стабільності — формування операційних компетентностей (безпомилковість, контроль, виконання).

2. Стадія керування ризиками — розвиток тактичних компетенцій (аналіз, альтернативи, превентивні рішення).

3. Стадія інтегрованого управління — розвиток стратегічних компетенцій (дані, архітектура ланцюга, ініціювання змін).

Перехід між стадіями можливий лише за умови досягнення мінімального порогового рівня на попередньому етапі, що принципово важливо для імпорту харчових продуктів, де помилки мають непропорційно високі наслідки.

Для підприємств-імпортерів харчової продукції впровадження запропонованої моделі доцільно розпочинати з її формалізації у внутрішніх управлінських документах. Компетентнісний профіль менеджера імпорту має бути закріплений у регламентах, посадових інструкціях і процедурах оцінювання персоналу, що дозволяє уніфікувати вимоги до управлінських ролей і зменшити залежність результатів імпортної діяльності від індивідуальних підходів окремих працівників. У дії це проявляється, зокрема, у фіксації переліку управлінських дій, за які відповідає менеджер: контроль повноти імпортного пакета документів до відвантаження, перевірка відповідності умов транспортування вимогам конкретної товарної групи, участь у виборі альтернативного маршруту у разі затримок. Під час атестації оцінюється не стаж або формальна освіта, а здатність менеджера запобігти затримці партії, забезпечити простежуваність товару або мінімізувати втрати у разі порушення строків. У системі мотивації це означає, що заохочуються не лише обсяги імпорту, а і стабільність постачань, відсутність регуляторних інцидентів і своєчасність управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Для системи навчання і розвитку персоналу реалізація моделі в дії передбачає побудову навчання навколо конкретних управлінських ситуацій, а не абстрактних теоретичних тем. Наприклад, замість загального курсу з логістики менеджер опрацьовує сценарій затримки імпортної партії швидкопсувного товару в порту: аналізує причини, оцінює ризики втрати якості, обирає між альтернативними рішеннями (перенаправлення, прискорене оформлення, коригування запасів). Для тактичного рівня навчання включає роботу з матрицею ризиків імпорту, де слухачі визначають, які ризики є критичними для різних категорій продукції. Для стратегічного рівня аналізуються наслідки зміни структури постачальників або регіоналізації ланцюга постачання. Таким чином навчання безпосередньо відтворює логіку управлінської діяльності менеджера імпорту.

Таким чином, запропонована модель забезпечує перехід від загального аналізу тенденцій імпорту харчової продукції до чітко структурованого механізму формування компетентнісного профілю менеджера, який може бути безпосередньо використаний для визначення управлінських функцій, оцінювання рівня підготовки персоналу та планування його розвитку. Модель дозволяє узгодити вимоги до компетентностей менеджера з операційними процесами, управлінням ризиками та стратегічними цілями підприємства, що створює передумови для підвищення керованості імпортної діяльності та зниження втрат, пов'язаних із регуляторними й логістичними збоями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що сучасний сектор імпорту харчової продукції функціонує в умовах підвищеної невизначеності, де управлінські рішення формуються під впливом поєднання макро- і геополітичних збурень, ускладненого регуляторного контролю, вимог до простежуваності та якості, а також нерівномірної цифровізації ланцюгів постачання. У таких умовах традиційне трактування ролі менеджера імпорту як виконавця транзакційних операцій виявляється методологічно і практично недостатнім. Аналіз тенденцій показав, що ключовим фактором ефективності імпортної діяльності стає не стільки доступ до ресурсів, скільки керованість процесів, здатність працювати з ризиками, доказовістю відповідності та даними в межах цілісного управлінського циклу.

У результаті дослідження запропоновано прикладну модель формування компетентнісного профілю менеджера імпорту харчової продукції, побудовану на поєднанні трирівневої управлінської логіки (операційний, тактичний, стратегічний контури) з процесним виміром управлінської зрілості. Модель дозволяє чітко співвіднести тенденції розвитку імпорту з конкретними управлінськими функціями, вимогами до компетентностей і можливістю їх оцінювання та розвитку.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною верифікацією запропонованої моделі на основі даних підприємств-імпортерів харчової продукції різних масштабів і товарних груп, що дозволить уточнити індикатори прояву компетентностей та порогові рівні управлінської зрілості. Окремим напрямом є розроблення кількісних методик оцінювання впливу сформованого компетентнісного профілю на показники стійкості імпорту, втрати від збоїв і регуляторні ризики

Література

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO Food Outlook: Global output set for expansion, but declining imports by the most vulnerable countries are a cause for concern. *FAO.* 2023. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-outlook-global-output-set-for-expansion-but-declining-imports-by-the-most-vulnerable-countries-are-a-cause-for-concern/en (дата звернення: 01.12.2025).

2. Food Business Review. Overcoming the obstacles of food imports. *Food Business Review Europe.* 2023. URL: https://www.foodbusinessrevieweurope.com/news/overcoming-the-obstacles-of-food-imports-nwid-1292.html (дата звернення: 10.12.2025).

3. Укрінформ. Україна торік збільшила імпорт агропродукції на 9,7% до $7,82 млрд. — IAE. *Ukrinform.* 2025. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3956167-ukraina-torik-zbilsila-import-agroprodukcii-na-97-do-782-milarda-iae.html (дата звернення: 01.12.2025).

4. 3BL Media, Inc. Bridging the supply chain skills gap: DP World's commitment to future-ready education. *3BL Media*. 2025. URL: https://www.3blmedia.com/news/bridging-supply-chain-skills-gap-dp-worlds-commitment-future-ready-education (дата звернення: 11.12.2025).

5. Huang I. Y., Forero O. A., Wagner-Medina E. V., Florez Diaz H., Tremma O., Fargetton X., Lowenberg-DeBoer J. Resilience of food supply systems to sudden shocks: A global review and narrative synthesis. *Global Food Security.* 2025. Vol. 44. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100842

6. Cader A., Basson A. H., Kruger K., Taylor N. C. Requirements for a food traceability system in a fruit supply chain. *Food Control.* 2025. Vol. 176. DOI: https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2025.111403

7. Burgess P. R., Sunmola F. T., Wertheim-Heck S. A review of supply chain quality management practices in sustainable food networks. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Iss. 11. . DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21179

8. Thai V. V., Tran D. M., Nguyen L. T. N., Nguyen T. K., Nguyen T.-T. Revisiting the role of supply chain managerial competence in firm logistics performance: Do experience and education matter? *Sustainability*. 2024. Vol. 16, Iss. 23. DOI: https://doi.org/10.3390/su162310459

9. Kang P. S., Enstroem R., Bhawna B., Bennett O. A text mining study of competencies in modern supply chain management with skillset mapping. *Supply Chain Analytics*. 2025. Vol. 10. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sca.2025.100117

10. Замкова Н., Поліщук І., Довгань Ю., Довгань Л., Новицький Р. Підготовка майбутніх менеджерів із логістики та управління ланцюгами поставок: компетентнісний підхід. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 1(48). С. 427–440. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3946

11. В'юник О. В., Кирієнко О. В. Трансформація концепції логістичного і проектного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 9(42). С. 279–289. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).279-289

12. Григорак М. Ю., Воловик О. І., Цапенко О. А. Трансформація професійних компетентностей логістів під впливом пандемічних і військових обмежень та їх розвиток в умовах відновлювальної економіки. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 1(42). С. 153–160. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).153-160

13. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023: Towards a green and just transition. Geneva: UNCTAD, 2023. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023 (дата звернення: 01.12.2025).

14. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Guidelines for food import control systems (CAC/GL 47–2003). Rome: FAO, 2003. URL: https://www.fao.org/4/y6396e/Y6396E02.htm (дата звернення: 01.12.2025).

15. Alicke K., Foster T., Hauck K., Trautwein V. Tech and regionalization bolster supply chains, but complacency looms. *McKinsey & Company*. 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/tech-and-regionalization-bolster-supply-chains-but-complacency-looms (дата звернення: 12.12.2025).

References

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023). FAO Food Outlook: Global output set for expansion, but declining imports by the most vulnerable countries are a cause for concern. FAO. https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-outlook-global-output-set-for-expansion-but-declining-imports-by-the-most-vulnerable-countries-are-a-cause-for-concern/en

2. Food Business Review Europe. (2023). Overcoming the obstacles of food imports. Food Business Review Europe. https://www.foodbusinessrevieweurope.com/news/overcoming-the-obstacles-of-food-imports-nwid-1292.html

3. Ukrinform. (2025). Ukraina torik zbilshyla import ahroproduktsii na 9,7% do $7,82 mlrd — IAE [Ukraine increased imports of agricultural products by 9.7% to $7.82 billion — IAE]. https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3956167-ukraina-torik-zbilsila-import-agroprodukcii-na-97-do-782-milarda-iae.html [in Ukrainian].

4. 3BL Media, Inc. (2025). Bridging the supply chain skills gap: DP World's commitment to future-ready education. 3BL Media. https://www.3blmedia.com/news/bridging-supply-chain-skills-gap-dp-worlds-commitment-future-ready-education

5. Huang, I. Y., Forero, O. A., Wagner-Medina, E. V., Florez Diaz, H., Tremma, O., Fargetton, X., & Lowenberg-DeBoer, J. (2025). Resilience of food supply systems to sudden shocks: A global review and narrative synthesis. Global Food Security, 44. https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100842

6. Cader, A., Basson, A. H., Kruger, K., & Taylor, N. C. (2025). Requirements for a food traceability system in a fruit supply chain. Food Control, 176. https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2025.111403

7. Burgess, P. R., Sunmola, F. T., & Wertheim-Heck, S. (2023). A review of supply chain quality management practices in sustainable food networks. Heliyon, 9(11). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21179

8. Thai, V. V., Tran, D. M., Nguyen, L. T. N., Nguyen, T. K., & Nguyen, T.-T. (2024). Revisiting the role of supply chain managerial competence in firm logistics performance: Do experience and education matter? Sustainability, 16(23). https://doi.org/10.3390/su162310459

9. Kang, P. S., Enstroem, R., Bhawna, B., & Bennett, O. (2025). A text mining study of competencies in modern supply chain management with skillset mapping. Supply Chain Analytics, 10. https://doi.org/10.1016/j.sca.2025.100117

10. Zamkova, N., Polishchuk, I., Dovhan, Yu., Dovhan, L., & Novytskyi, R. (2023). Pidhotovka maibutnikh menedzheriv iz lohistyky ta upravlinnia lantsiuhamy postavok: kompetentnisnyi pidkhid [Training of future managers in logistics and supply chain management: A competency-based approach]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(48), 427–440. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3946 [in Ukrainian].

11. Viunyk, O. V., & Kyriienko, O. V. (2023). Transformatsiia kontseptsii lohistychnoho i proektnoho menedzhmentu v konteksti tsyfrovizatsii ta yevrointehratsii [Transformation of logistics and project management concepts in the context of digitalization and European integration]. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky, 9(42), 279–289. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).279–289 [in Ukrainian].

12. Hryhorak, M. Yu., Volovyk, O. I., & Tsapenko, O. A. (2022). Transformatsiia profesiinykh kompetentnostei lohistiv pid vplyvom pandemichnykh i viiskovykh obmezhen ta yikh rozvytok v umovakh vidnovliuvalnoi ekonomiky [Transformation of professional competencies of logisticians under pandemic and military constraints and their development in a recovery economy]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, 1(42), 153–160. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).153-160 [in Ukrainian].

13. United Nations Conference on Trade and Development. (2023). Review of Maritime Transport 2023: Towards a green and just transition. Geneva: UNCTAD. https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2023

14. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2003). Guidelines for food import control systems (CAC/GL 47–2003). Rome: FAO. https://www.fao.org/4/y6396e/Y6396E02.htm

15. Alicke, K., Foster, T., Hauck, K., & Trautwein, V. (2023). Tech and regionalization bolster supply chains, but complacency looms. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/tech-and-regionalization-bolster-supply-chains-but-complacency-looms