

СТРАТЕГІЯ

РОЗВИТКУ КИЄВА:
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

ГЛОБАЛІЗОВАНОГО

ПРОСТОРУ

Колективна монографія



Міністерство освіти і науки України
КНДУ «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КИЄВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ
ГЛОБАЛІЗОВАНОГО ПРОСТОРУ

Колективна монографія

Київ – 2025

**Ministry of Education and Science of Ukraine
Communal Research Institute
«Research Institute of Socio-Economic City Development»**

**KYIV DEVELOPMENT STRATEGY: MODERN
CHALLENGES OF THE GLOBALIZED SPACE**

Collective monograph

Kyiv – 2025

УДК: 332.012; 334.78; 338.49

M74

DOI: doi.org/10.35668/978-617-8627-02-7

КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста»
за підтримкою Департаменту економіки та інвестицій
Київської міської державної адміністрації

Рекомендовано Вченою радою КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста (протокол №3 від 30 квітня 2025 р.)

Рецензенти:

Єрмошенко М.М. – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри маркетингу, економіки, управління та адміністрування Національної академії управління;

Чала Н.Д. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Кієво-Могилянська академія»;

Васильківський Д.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету.

Стратегія розвитку Києва: сучасні виклики глобалізованого простору: колективна монографія /за ред.: д.мед.н., проф. С.А. Павловського, д.е.н., проф. О.Ю. Могилевської. КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста» за підтримкою Департаменту економіки та інвестицій Київської міської державної адміністрації. Київ. Видавництво ТОВ «Талком». 2025. 650 с.

ISBN 978-617-8627-02-7

DOI: doi.org/10.35668/978-617-8627-02-7

У колективній монографії досліджується широке коло питань розвитку соціально-економічної системи міста, міських територій, узагальнені міждисциплінарні аспекти сучасних трансформаційних процесів у суспільстві. Визначені та охарактеризовані основні проблеми, тенденції, перспективи та напрями зрушень у суспільстві внаслідок зміни парадигм розвитку міської території. Досліджено теоретичні засади та практичні аспекти ринку цифрових послуг, соціального підприємництва, інвестиційно-інноваційного розвитку промисловості, системи громадського здоров'я та освіти. Обґрунтовано перспективні напрями формування економіки міста у глобалізованому просторі. Розкривається об'єктивна логіка зміни парадигм розвитку внаслідок інформаційно-комунікаційних і структурних зрушень в суспільстві, що позначається на трансформації техніко-технологічної, соціально-економічної, політико-правової, державницької, освітньої і культурної реальності, обумовлює новий вимір сучасних суспільних процесів.

Монографія призначена для наукових працівників, викладачів, здобувачів вищої освіти, слухачів бізнес-шкіл, топ-менеджменту державних та бізнес-структур, представників органів публічної влади, а також може становити інтерес для широкого кола читачів, зацікавлених проблематикою розвитку суспільства у сучасному місті.

ISBN 978-617-8627-02-7

© КНДУ «НДІ соціально-економічного розвитку міста», 2025

© Автори, текст, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	8
РОЗДІЛ 1. Поворозник М.Ю., Когут С.Ю., Наголюк О.Є. Аналіз міського середовища та перспективи якісного економічного зростання міста	10
РОЗДІЛ 2. Мельник Н.О., Лаба А.Ю., Петренко І.М., Третякова А.І. Основи урбаністики та стратегічне планування розвитку міста Києва	21
РОЗДІЛ 3. Павловський С.А., Крашеніннікова О.В., Костецька С.М. Система моніторингу, механізми та засоби реалізації стратегії розвитку міста Києва	32
РОЗДІЛ 4. Шамрай Н.В., Скок П.О., Багінський М.С., Сухонос Н.К. Збереження історичної самобутності столиці	61
РОЗДІЛ 5. Диха М.В., Диха В.В., Павловський С.А. Концептуальні основи управління соціально-економічним розвитком країни (міст і громад)	94
РОЗДІЛ 6. Ціпоренко С.Ю., Павловська М.О., Хачатурян В.Х., Вознюк О.Р. Впровадження універсально-прогресивної моделі домашніх візитів як складової зміцнення потенціалу системи громадського здоров'я	123
РОЗДІЛ 7. Ларіна Я.С. Сталий маркетинг як сучасна форма екомаркетингу та його роль у формуванні стратегії розвитку міста	140
РОЗДІЛ 8. У Кайкунь, Яструбський М.Я. Інноваційна діяльність спільних підприємств: китайсько-український досвід	169
РОЗДІЛ 9. Бергер А.Д., Драган О.І. Стійкий розвиток: стратегія, стандарти управління, соціальні підходи до персоналу на підприємствах харчової промисловості Київського регіону	195
РОЗДІЛ 10. Хоменко І.О., Горобінська І.В., Наконечна С.А. Оцінка сучасного стану фінансування розвитку міського транспорту міста Києва	217
РОЗДІЛ 11. Дацій О.І., Близнюк А.С. Заходи адаптації до впливу зміни клімату на здоров'я міського населення	261
РОЗДІЛ 12. Гривківська О.В. Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи зміцнення	296
РОЗДІЛ 13. Прокопенко Н.С., Дзекунов С.М. Бюджетна політика України: реалії сьогодення	316
РОЗДІЛ 14. Іщенко Н.Ф., Новаковська І.О., Скрипник Л.Р. Сталий розвиток столичного землекористування: проблеми, інструменти та зарубіжний досвід	366
РОЗДІЛ 15. О. Sydorenko, О. Mohylevska. Problematic aspects of regulating the functioning of low mobility population groups	389
РОЗДІЛ 16. Назаренко Я.Я., Назаренко М.Б., Мудренко М.В. Механізми та інструменти повоєнного економічного відновлення міст в умовах сталого розвитку в Україні	408
РОЗДІЛ 17. Братух В.В., Панченко В.В. Медіа як драйвер економічного відновлення Києва: стратегії залучення інвестицій у телевізійне виробництво після війни	429

РОЗДІЛ 18. Мартиненко С.М. Забезпечення якості університетської освіти в умовах змішаного та дистанційного навчання	461
РОЗДІЛ 19. Матусяк С.К., Зварич І.Я. Вплив продажів електромобілів у Європі на екологічну ситуацію у країнах континенту та містах	475
РОЗДІЛ 20. Гончаров Ю.В., Далюк Н.Я., Ткачук М.П. Сучасні підходи до управління змінами в аспекті забезпечення сталого розвитку підприємства	497
РОЗДІЛ 21. Щукін С.П. Стратегія розвитку медицини Києва	520
РОЗДІЛ 22. Момот О.М., Виноградчий В.І., Лисий В.М. Цифрова трансформація міського управління на основі блокчейн-технологій: виклики, можливості та перспективи	537
РОЗДІЛ 23. Романова Л.В., Мурашко І.С., Король О.А. Теоретичні підходи до сучасного розуміння маркетингу послуг	562
РОЗДІЛ 24. Опанасюк В.В., Кобелєв В.І. Перспективи муніципальних крипторезервів в Україні: світовий досвід та вплив проекту крипторезерву США	579
РОЗДІЛ 25. Ребрина А.М., Могилевська О.Ю., Сердюк А.А. Особливості проведення публічних закупівель в Україні у воєнний період	592
РОЗДІЛ 26. L. Tarasovych. Territorial branding as a driver of sustainable development: local and global perspectives	611
РОЗДІЛ 27. I. Kushnerova, O. Shakalets. Human capital development through communicative mobility: teaching and use of the english language	626
ПІСЛЯМОВА	646

CONTENTS

FOREWORD	8
CHAPTER 1. M. Povoroznyk, S. Kohut, O. Nagolyuk. Analysis of the urban environment and prospects of quality economic growth of the city	10
CHAPTER 2. N. Melnyk, A. Laba, I. Petrenko, A. Tretyakova. Fundamentals of urban planning and strategic planning of the development of the city of Kyiv	21
CHAPTER 3. S. Pavlovskiy, O. Krashennnikova, S. Kostecka. Monitoring system, mechanisms and tools for implementing the Kyiv city development strategy	32
CHAPTER 4. N. Shamrai, P. Skok, M. Baginskyi, N. Sukhonos. Preservation of the historical independence of the capital	61
CHAPTER 5. M. Dykha, V. Dykha, S. Pavlovskiy. Conceptual bases of management of socio-economic development of the country (cities and communities)	94
CHAPTER 6. S. Tsiporenko, M. Pavlovska, V. Khachaturian, O. Voznyuk. Implementation of a universal and progressive model of home visits as a component of strengthening the capacity of the public health system	123
CHAPTER 7. Ya. Larina. Sustainable marketing as a modern form of ecomarketing and its role in forming the city development strategy	140
CHAPTER 8. Kaikun Wu, M. Yastrubskyy. Innovative activities of joint enterprises: chinese-ukrainian experience	169
CHAPTER 9. A. Berher, O. Dragan. Sustainable development: strategy, management standards, social approaches to personnel at food industry enterprises of the Kyiv region	195
CHAPTER 10. I. Khomenko, I. Gorobinska, S. Nakonechna. Assessment of the current state of financing for the development of urban transport in Kyiv	217
CHAPTER 11. O. Datsii, A. Blyznyuk. Adaptation measures to the impact of climate change on the health of the urban population	261
CHAPTER 12. O. Hryvkivska. Innovative potential of food industry enterprises in martial law conditions: problems and prospects for strengthening	296
CHAPTER 13. N. Prokopenko, S. Dzekunov. Budget policy of Ukraine: today's realities	316
CHAPTER 14. N. Ishchenko, I. Novakovska, L. Skrypnyk. Sustainable development of urban land use: problems, tools and foreign experience	366
CHAPTER 15. O. Sydorenko, O. Mohylevska. Problematic aspects of regulating the functioning of low mobility population groups	389
CHAPTER 16. Ia. Nazarenko, M. Nazarenko, M. Mudrenko. Mechanisms and instruments of post-war economic recovery of cities in the context of sustainable development in Ukraine	408
CHAPTER 17. V. Bratukh, V. Panchenko. Media as a driver of Kyiv's economic recovery: strategies for attracting investment in television production in the post-war period	429
CHAPTER 18. S. Martynenko. Ensuring the quality of university education in conditions of mixed and distance learning	461

CHAPTER 19. S. Matusiak, I. Zvarych. Impact of electric car sales in Europe on the environmental situation in the continent's countries and cities	475
CHAPTER 20. Yu. Honcharov, N. Daliuk, M. Tkachuk. Modern approaches to change management in the aspect of ensuring sustainable development of an enterprise	497
CHAPTER 21. S. Shchukin. Medical development strategy in Kyiv	520
CHAPTER 22. O. Momot, V. Vinogradchyi, V. Lysyi. Digital transformation of urban governance based on blockchain technologies: challenges, opportunities, and prospects	537
CHAPTER 23. L. Romanova, I. Murashko, O. Korol. Theoretical approaches to the modern understanding of service marketing	562
CHAPTER 24. V. Opanasiuk, V. Kobyelyev. Prospects of municipal crypto reserves in Ukraine: global experience and the impact of the U.S. crypto reserve project	579
CHAPTER 25. A. Rebryna, O. Mohylevska, A. Serdyuk. Features of public procurement in Ukraine during war time	592
CHAPTER 26. L. Tarasovych. Territorial branding as a driver of sustainable development: local and global perspectives	611
CHAPTER 27. I. Kushnerova, O. Shakalets. Human capital development through communicative mobility: teaching and use of the english language	626
EPILOGUE	646

РОЗДІЛ 9

УДК: 504:658:331.101.3:664
JEL Q01, M14, M12, L66

Бергер Аліна Дмитрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-6147>

Драган Олена Іванівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій, Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

СТІЙКИЙ РОЗВИТОК: СТРАТЕГІЯ, СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ, СОЦІАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ КИЇВСЬКОГО РЕГІОНУ

Анотація. Дослідження присвячено питанню забезпечення стійкого розвитку підприємств харчової промисловості Київського регіону. Основними принципами стійкого розвитку є дотримання якості та безпеки, екологічної відповідальності, досягнення економічних результатів і соціальних підходів до персоналу, які відображаються в настановах до міжнародних стандартів управління. Обґрунтовано, що підприємства-лідери у харчовій промисловості – ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Карлсберг», ПрАТ «МХП, ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» активно застосовують стандарти, зокрема: ДСТУ ISO серії 9000 «Система управління якістю»; ДСТУ ISO 14000 «Система екологічного менеджменту»; ДСТУ ISO 22000 «Система керування безпечністю харчових продуктів»; ДСТУ ISO 45000 «Система управління охороною здоров'я та безпекою праці». На перспективу є зацікавленість у впровадженні стандарту ДСТУ ISO 26000 «Система управління соціальною відповідальністю».

Узагальнені переваги міжнародних стандартів, які забезпечують стійкий розвиток на підприємствах харчової промисловості Київського регіону.

Ключові слова: стійкий розвиток, стратегія, стандарти управління, відповідальність, переваги, підходи, вимоги, персонал, підприємства, харчова промисловість.

CHAPTER 9

UDC: 504:658:331.101.3:664
JEL Q01, M14, M12, L66

Alina Berher

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-6147>

Olena Dragan

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Department of Labor Economics and Management,
National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT: STRATEGY, MANAGEMENT STANDARDS, SOCIAL APPROACHES TO PERSONNEL AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES OF THE KYIV REGION

Summary. The study is devoted to the issue of ensuring sustainable development of food industry enterprises in the Kyiv region. The main principles of sustainable development are compliance with quality and safety, environmental responsibility, achievement of economic results and social approaches to personnel, which are reflected in the guidelines for international management standards. It is substantiated that leading enterprises in the food industry - PJSC «Obolon», PJSC «Carlsberg», PJSC «MHP», IP «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» apply

standards, in particular: DSTU ISO series 9000 «Quality Management System»; DSTU ISO 14000 «Environmental Management System»; DSTU ISO 22000 «Food Safety Management System»; DSTU ISO 45000 «Occupational Health and Safety Management System». In the future, there is interest in implementing the DSTU ISO 26000 standard «Social Responsibility Management System». The advantages of international standards that ensure sustainable development at food industry enterprises in the Kyiv region are summarized.

Keywords: sustainable development, strategy, management standards, responsibility, benefits, approaches, requirements, personnel, enterprises, food industry.

Вступ. Війна в Україні докорінним чином змінила відчуття економічної та соціальної безпеки підприємств харчової промисловості усього Київського регіону. Геополітична нестабільність посідає ключове місце у переліку загроз економічному зростанню підприємств харчової промисловості та їхньому існуванню в цілому. Після початку повномасштабної російської агресії українські підприємств харчової промисловості зіштовхнулися з серйозними викликами: щодо виробництва і надання послуг, побудови логістичних ланцюгів у нових реаліях, підтримання та розвитку висококваліфікаційного персоналу, дотримання зобов'язань перед державою, забезпечення прибутковості діяльності. Дестабілізація економічного та соціального середовища допомогла зрозуміти, що, крім захисту матеріальних активів та технологічної трансформації, надзвичайно важливими є інвестиції в персонал. Мотивований, соціально захищений персонал є ключовим джерелом стабільності будь-якого бізнесу, якому доводиться працювати в нестабільних умовах. Отже, для функціонування вітчизняних підприємств харчової промисловості вагомо зростає роль людського фактору, що впливає на подальший соціально-економічний розвиток персоналу. Стратегічне управління персоналом має орієнтуватися на розкриття потенціалу

своїх співробітників, збільшення продуктивності праці, посилення лояльності, залученості і корпоративної культури на підставі впровадження концепції стійкого розвитку.

Стійкий розвиток розглядається як кодекс етичної поведінки бізнесу щодо відношення до суспільства. Дедалі більше компаній розуміють, що й діяльність безпосередньо впливає на розвиток громадськості та суспільних цінностей. Стійкий розвиток надає компаніям низку переваг, наприклад, задоволення потреб персоналу значно скорочує плинність кадрів та підвищує цінність компанії. З'являється можливість здорової конкурентоспроможності, відстеження та контроль впливу на довкілля. Поінформованість впливу на суспільство дозволяє грамотно реалізовувати економічні та соціальні можливості, вчасно зорієнтувати бізнес таким чином, щоб він відповідав сьогоднішнім потребам населення.

Головне для підприємств харчової промисловості – виробництво якісної продукції для забезпечення відповідальності перед суспільством – залишатися потужними та ефективними на благо акціонерів і співробітників, вносячи одночасно вагомий внесок в економіку, зміцнення відносин між суспільством, державою та бізнесом задля добробуту країни.

Вітчизняні підприємства харчової промисловості, які працюють за концепцією стійкого розвитку, активно впроваджують міжнародні стандарти з систем управління та соціальні підходи щодо залученості персоналу. Найбільш популярними серед підприємств-лідерів у галузі стали стандарти: ДСТУ ISO серії 9000 «Система управління якістю»; ДСТУ ISO 14000 «Система екологічного менеджменту»; ДСТУ ISO 22000 «Система керування безпечністю харчових продуктів»; ДСТУ ISO 45000 «Система управління охороною здоров'я та безпекою праці». Цікавими є перспективи та суттєві переваги щодо впровадження стандарту ДСТУ ISO 26000 «Система управління соціальною відповідальністю». Отже, актуальними питаннями для дослідження є

впровадження стандартів з обґрунтуванням їхніх переваг для забезпечення напрямків стійкого розвитку в стратегіях управління підприємств харчової промисловості Київського регіону на перспективу.

1. ISO серії 9000, 9001, ISO серії 22000, HACCP – стандарти для забезпечення якості продукції в концепції стійкого розвитку

ISO – це системи міжнародних стандартів, які мають великий ряд критеріїв безпеки і якості продукції, технологій її виробництва, зберігання та постачання. Ця система налічує тисячі різних стандартів, розроблених і контрольованих Міжнародною організацією зі стандартизації найбільш впливовою у світі організацією зі стандартизації. ISO прийняті більш ніж в 90 країнах світу в якості національних стандартів [14].

Новітні стандарти управління якістю, викладені у державних стандартах України, гармонізовані зі стандартами ISO серії 9000 та орієнтовані на потреби споживача і замовника продукції. Ці стандарти ґрунтуються на принципах управління якістю, які забезпечують ефективне функціонування системи та її стабільне вдосконалення в умовах ринку, а саме [3]: орієнтація на споживача; лідерство керівництва; залучення працівників усіх рівнів до забезпечення якості продукції; прийняття рішень на основі фактичних даних; взаємовигідні стосунки з постачальниками.

Практика провідних підприємств харчової промисловості України, які впровадили системи менеджменту якості за стандартами ISO серії 9000, показує важливість інтеграції сучасних підходів концепції TQM. Головна відмінність між цими підходами полягає в їх цільовому призначенні: стандарти ISO спрямовані на регулювання ринкових відносин між виробником і споживачем на основі попередньої оцінки здатності виробника гарантувати необхідну якість, тоді як TQM фокусується на підвищенні конкурентоспроможності через безперервне вдосконалення управління якістю.

Впровадження системи управління якістю дає змогу досягти таких

стратегічних цілей: відповідність продукції світовим стандартам; завоювання європейських ринків і досягнення конкурентоспроможності; вигідне експортування продукції; виконання обов'язкових умов партнерства.

У процесі створення та розвитку систем управління якістю особливе значення має ефективне управління персоналом. Якість управління кадрами є ключовим елементом формування якості продукції. Накопичений досвід і результати аналізу управління персоналом відіграють важливу роль у визначенні напрямків подальшого вдосконалення системи якості, що є обов'язковою вимогою стандартів ISO серії 9001:2000.

Згідно цих стандартів управління процесами передбачає [3]:

- призначення керівників – відповідальних за ведення процесів, права та обов'язки яких визначені та задокументовані у посадових інструкціях;
- розроблення стандартів підприємства щодо виконання технологічних процесів та виробництва продукції;
- розробка критеріїв оцінки ефективності управління процесами;
- аналіз діяльності структурних підрозділів;
- матеріальне заохочення трудових колективів та матеріальна і соціальна відповідальність;
- оцінка якості праці робітників;
- акредитація лабораторій відповідно до міжнародних вимог;
- розробка робочих інструкцій для всіх робітників.

Ефективне управління процесами ґрунтується на розрахунках планових кількісних показників та їх порівнянні з фактичними результатами. Аналіз цих даних є основою для розробки заходів щодо покращення управління процесами. Стратегія якості базується на трьох ключових компонентах: забезпеченні якості, управлінні якістю та покращенні якості.

Забезпечення якості досягається через впровадження заходів з управління якістю. Управління якістю здійснюється через систему контролю за видами

виробництва готової продукції на підставі виявлення браку, аналіз причин його виникнення та своєчасне усунення дефектів.

Покращення якості забезпечується через систему управління персоналом, що охоплює навчання, підвищення кваліфікації, володіння статистичними методами контролю якості, чіткий розподіл функцій і компетентність співробітників. Ключовим фактором, що впливає на якість управління процесами, є рівень кваліфікації персоналу та якість виконаної роботи. Для цього необхідно проводити безперервне навчання, підготовку та перепідготовку кадрів, підвищувати кваліфікацію, що забезпечує підприємство технічно грамотними та підготовленими співробітниками.

Для створення стабільного виробництва якісної продукції та забезпечення гідних умов праці важливо визначити відповідальних осіб за оснащення робочих місць для якісного виконання технологічних операцій. Кожне робоче місце має бути обладнане сучасним устаткуванням, інвентарем, санітарним одягом та взуттям, миючими та дезінфікуючими засобами, а також іншими необхідними елементами для виробничого процесу. Результатом такого підходу стане якісна продуктивна праця та взаємодовіра між робітниками і менеджерами.

Сучасні підприємства харчової промисловості зобов'язані впроваджувати системи управління безпекою та якістю продукції. Однією з ключових програм, спрямованих на усунення ризиків для здоров'я, пов'язаних зі споживанням харчових продуктів, а також на зменшення кількості інфекційних захворювань та харчових отруень, є Система аналізу ризиків і критичних контрольних точок — НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point).

На відміну від традиційної системи контролю безпечності та якості продукції, яка ґрунтується на періодичних випробуваннях, НАССР забезпечує безпеку продукції на етапі виробництва, особливо в критичних точках технологічного процесу, де можуть виникати небезпечні фактори. Ця система дає змогу ідентифікувати всі потенційні ризики та запобігти їх виникненню.

У країнах-членах ЄС НАССР почали впроваджувати з 1996 року, а з 1998 року система стала обов'язковою для підприємств, що виробляють харчову продукцію. Обов'язковою умовою є також сертифікація, яка передбачає оцінку системи управління безпечністю харчових продуктів третьою стороною.

Важливим законодавчим актом ЄС є Директива 93/43 ЄЕС про гігієну харчових продуктів, яка є обов'язковою для країн-членів ЄС. Ця директива імплементує принципи НАССР та основні принципи гігієни харчових продуктів. Згідно з директивою, виробники харчових продуктів повинні ідентифікувати всі критичні етапи своєї діяльності та забезпечити розробку, застосування та аналіз процедур на основі принципів НАССР [10, с. 150].

В Україні успішно функціонує державна система управління безпечністю продуктів харчування, яка базується на прийнятому у жовтні 2002 року Законі України «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини», №19-IV від 24.10.2002 р.

Система НАССР передбачає контроль критичних точок технологічного процесу, тобто у визначенні параметрів, що впливають саме на безпеку продуктів. Під небезпечним фактором слід розуміти біологічний, хімічний або фізичний чинник, який з достатньою імовірністю може викликати захворювання або спричинити пошкодження, якщо не перебуватиме під контролем. В основу розроблення системи НАССР покладено сім принципів [10, с. 152]:

- ідентифікація потенційного ризику або ризиків (небезпечних факторів, які пов'язані з виробництвом продуктів харчування, починаючи з отримання сировини і завершуючи потраплянням продукту до споживача, включаючи всі стадії життєвого циклу товару);
- виявлення критичних контрольних точок у виробництві для усунення (мінімізації) ризику або можливості його появи;
- визначення і додержання граничних параметрів для підтвердження того, що критична точка перебуває під контролем;

- розроблення системи моніторингу, що дозволяє забезпечити контроль критичних точок на підставі заходів, що плануються;
- розроблення коригуючих заходів і застосування їх у випадку негативних результатів моніторингу;
- розроблення процедур перевірки, які повинні регулярно проводитися для забезпечення ефективності функціонування системи;
- документування всіх процедур системи, форм і способів реєстрації даних, що належать до НАССР.

Принципи НАССР свідчать, про зміщення акценту від перевірки готової продукції до попереджувального контролю критичних моментів у виробництві продуктів харчування. Основна відмінність НАССР від попередніх систем полягає у тому, що останні базувалися на переважно періодичних дослідженнях сировини і готової продукції, а відповідно до НАССР, обов'язково підлягає контролю вся сировина і продукція на всіх етапах виробництва. Ці питання особливо актуальні для підприємств м'ясної промисловості, тому що поряд з переробкою здорових тварин, може перероблятися хвора худоба – виникає ризик як для працівників, так і для споживачів продукції [10, с. 149].

Таким чином, НАССР має ряд переваг перед існуючими системами забезпечення якості, зокрема:

- дозволяє підприємствам змінювати підхід щодо забезпечення якості та безпеки харчових продуктів від ретроспективного до превентивного;
- однозначно визначає відповідальність за безпеку харчових продуктів;
- документально підтверджує впевненість щодо безпеки харчових продуктів;
- забезпечує системний підхід, який містить усі параметри безпеки харчових продуктів, починаючи від сировини і закінчуючи споживанням;
- пропонує додаткові можливості для інтеграції з системою управління якістю за стандартами ДСТУ ISO серії 9000, ISO серії 9001:2015.

Таким чином, впровадження на підприємстві системи HACCP дає надійні гарантії безпеки продукції для споживачів, дозволяє збільшити економічну ефективність виробництва шляхом зменшення втрат і зниження кількості рекламаций, а відповідність міжнародним стандартам суттєво збільшує експортні можливості підприємства.

У 2005 році Міжнародною Організацією Стандартизації був розроблений новий стандарт ISO серії 22000 «Система керування безпечністю харчових продуктів» з метою створення всесвітньо визнаного набору вимог до всіх ланок виробництва продукції – від виробництва та постачання продукції до кінцевого споживача. Стандарт ISO серії 22000 дозволяє динамічно комбінувати впровадження принципів HACCP та стандартів ISO серії 9000, ISO серії 9001:2000, що дозволяє впроваджувати системи менеджменту харчової безпеки та гарантує управління ризиками шляхом різних заходів контролю [3, 4].

Процес широкого застосування міжнародних стандартів ISO серії 9000, ISO серії 22000, HACCP у практичну діяльність підприємств харчової промисловості Київського регіону є безперервним і систематичним, наприклад:

Птахофабрики «Ясенвіт» сертифікована за стандартами ISO 22000 та FSSC 22000. Вони регулярно проходять аудити, що підтверджують відповідність їхньої продукції високим стандартам якості та безпеки.

ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (виробництво безалкогольних напоїв) дотримується стандартів ISO 9001 та ISO 22000 для забезпечення якості своєї продукції та управління виробничими процесами на підставі попередження, виявлення та усунення недоліків роботи з якості та відповідності стратегічних цілей власників, трудового колективу та потреб споживачів.

ПрАТ «Оболонь» (виробництво пива) отримала від авторитетного міжнародного органу з сертифікації DEKRA Certification Kft сертифікати на відповідність вимогам ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO

22 000:2018 (Системи управління безпечністю харчових продуктів).

ПрАТ «Карлсберг» (Київськмі завод) (виробництво пива) впроваджено і успішно функціонують система менеджменту якості ISO 9001:2008, система менеджменту навколишнього середовища ISO 14001:2004, системи менеджменту безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005 (включаючи систему HACCP).

ТОВ «Укрпромпостач» (виробництво м'ясної продукції) дотримується стандартів Система менеджменту якості ISO 9001:2009, системи менеджменту безпеки харчових продуктів ISO 22000:2007 (створена на базі концепції HACCP).

ТДВ «Яготинський маслозавод» пройшов ресертифікацію на відповідність інтегрованої системи управління якістю вимогам двох міжнародних стандартів: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» впроваджена інтегрована система на підприємстві ISO 9001, ISO 22000.

ПрАТ «МХП» сертифіковано на відповідність вимогам ключових стандартів управління: ISO 9001 Системи менеджменту якості; ISO 22000 Системи менеджменту безпеки харчових продуктів; FSSC 22000 Схема сертифікації безпеки харчових продуктів; BRC Food Safety Міжнародний стандарт з безпеки харчових продуктів.

ТОВ «Євро Фуд Сервіс» має всі необхідні сертифікати якості ISO 9001:2015, FSSC 22000 та Halal.

2. ISO 45000 «Система управління охороною здоров'я та безпекою праці» – соціальні підходи до персоналу підприємств

ISO 45001 (частина серії стандартів ISO 45000) – це міжнародний стандарт, який визначає вимоги до систем управління охороною здоров'я та безпекою праці, який спрямований на створення безпечних умов праці, зменшення ризиків на робочому місці та забезпечення добробуту працівників.

Основні аспекти стандарту ISO 45001: визначення потенційних небезпек і ризиків для здоров'я та безпеки працівників; розробка заходів для мінімізації або

усунення ризиків; активна участь співробітників у процесах управління безпекою; ISO 45001 легко інтегрується з ISO 9001 [5].

ISO 45000 є важливим елементом стратегії соціальної відповідальності компанії, адже дбає про безпеку і благополуччя кожного співробітника.

Розглянемо ключові аспекти серії стандартів ISO 45000, її основні принципи та користь для бізнесу.

Основні стандарти серії ISO 45000 [5]:

1. ISO 45001: Системи управління охороною праці та безпеки на робочому місці

ISO 45001 є основним стандартом серії, який встановлює вимоги до системи управління охороною праці та безпеки. Його мета — створити ефективну систему, що мінімізує ризики на робочому місці та забезпечує безпеку співробітників.

Стандарт ISO 45001 ґрунтується на циклі PDCA (Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій), який забезпечує системний підхід до вдосконалення умов праці. Він закликає до постійного моніторингу, аналізу ризиків та залучення керівництва і співробітників до процесів безпеки.

2. ISO 45002: Настанови щодо реалізації ISO 45001

ISO 45002 надає практичні рекомендації для ефективного впровадження стандарту ISO 45001. Це корисний інструмент для компаній, які бажають адаптувати стандарт до своїх умов та особливостей.

У стандарті ISO 45002 представлені поради щодо управління ризиками, моніторингу умов праці, документування та аналізу результатів.

3. ISO 45003: Управління психосоціальними ризиками

ISO 45003 фокусується на управлінні психосоціальними ризиками, такими як стрес, надмірні навантаження, конфлікти на робочому місці. Це перший міжнародний стандарт, який спрямований на підтримку психічного здоров'я працівників.

Стандарт ISO 45003 надає рекомендації щодо створення сприятливого середовища, яке враховує психосоціальні ризики і допомагає підтримувати психологічне здоров'я колективу.

ISO 45001, частина серії стандартів ISO 45000, активно впроваджується харчовими підприємствами для забезпечення безпечних умов праці, наприклад:

ПІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» – відомий міжнародний виробник харчових продуктів, який впровадив ISO 45001 для управління охороною здоров'я та безпекою праці на своїх підприємствах.

ПРАТ «Оболонь», яка активно використовує цей стандарт для створення безпечного робочого середовища та мінімізації ризиків.

ПРАТ «Карлсберг» дотримується ISO 45001 для забезпечення безпеки працівників на виробничих об'єктах по всьому світу.

ПРАТ «МХП» зобов'язується забезпечити безпеку своїх працівників шляхом впровадження політики та практик, що сприяють мінімізації ризиків травм і професійних захворювань. Стандарт ISO 45001 допомагає МХП створювати системи, які дозволяють ідентифікувати потенційні небезпеки та вживати відповідні заходи для їх усунення.

Харчові підприємства Київського регіону, які демонструють впровадження ISO 45001 не лише покращують умови праці, але й підвищують власну репутацію і бренд роботодавця на ринку праці.

3. ISO 14000 «Система екологічного менеджменту» для дотримання екологічної відповідальності підприємств

ISO 14000 – це стандарти, які допомагають підприємствам впроваджувати системи екологічного менеджменту (EMS) для зменшення впливу на довкілля та дотримання екологічної відповідальності перед суспільством та підтримання стратегії стійкого розвитку компанії.

Основні вимоги ISO 14001:2015 до підприємств базуються на оцінці екологічного впливу, здатності досягати запланованих результатів системи

екологічного менеджменту (СЕМ), встановлені чітких і вимірюваних екологічних цілей, готовності до надзвичайних ситуацій, постійному удосконаленні, прозорості і взаємодії зі співробітниками, партнерами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами [6]. Своєю чергою, наявність сертифіката підтверджує, що всі ці процеси організовані належним чином і відповідають всім міжнародним нормам.

У харчовій галузі стандарти ISO 14000 активно використовуються для підвищення сталості та екологічної відповідальності, зокрема:

ПрАТ «Оболонь» впровадила ISO 14001 для оптимізації використання ресурсів, зменшення відходів і покращення екологічної ефективності на своїх виробничих об'єктах.

ПрАТ «Карлсберг» використовує ISO 14001 для управління екологічними аспектами своєї діяльності, включаючи зменшення викидів і впровадження сталих практик у виробництві.

ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» дотримується ISO 14001 для зменшення впливу на довкілля, включаючи управління водними ресурсами та зменшення використання енергії.

ПрАТ «МХП» вперше на ринку виробництва біометану отримала сертифікат з екологічного менеджменту за стандартом ISO 14001:2015 [8].

Питання екології в концепції стійкого розвитку є одним з першочергових. Тому, харчові підприємства-лідери приділяють увагу впровадженню та застосуванню нових екологічних технологій.

4. ISO 26000 «Система управління соціальною відповідальністю» для впровадження на підприємствах у перспективі

Система управління соціальною відповідальністю ISO 26000 є міжнародною системою управління, розробленою Міжнародною організацією стандартів (ISO), яка допомагає підприємствам ефективно оцінювати та вирішувати свою місію і бачення, процеси та процедури, своїх клієнтів,

працівників та їх соціальну відповідальність, які є актуальними та значущими для навколишнього середовища [7].

Стандарт ISO 26000 забезпечує керівництво підприємствам у таких сферах: визнання соціальної відповідальності та залучення зацікавлених сторін, інтеграція соціально відповідальної поведінки в підприємство в цілому та підтримка семи основних принципів соціальної відповідальності. Це: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, повага до верховенства права, повага до міжнародних норм поведінки та повага до прав людини.

Система управління соціальною відповідальністю ISO 26000 охоплює сім ключових питань, пов'язаних із соціальною відповідальністю, зокрема [7]: управління організацією, права людини, ділова практика, екологічні проблеми, справедливість, споживчі питання та залучення та розвиток громад. Стандарт ISO 26000 активно використовується в харчовій галузі для інтеграції принципів соціальної відповідальності. Наприклад, стандарт ISO/TS 26030 надає рекомендації щодо застосування ISO 26000 у харчовому ланцюгу, допомагаючи організаціям сприяти сталому розвитку. Він охоплює такі аспекти, як екологічна відповідальність, етичні практики, підтримка місцевих спільнот.

Деякі компанії використовують ISO 26000 для покращення своєї репутації та відповідності міжнародним вимогам. Наприклад, у Нідерландах є кейси успішного впровадження ISO 26000 у різних галузях, включаючи харчову промисловість. Де ISO26000 Best Practices описує дев'ять практичних кейсів, які демонструють, як організації інтегрували принципи соціальної відповідальності у свої стратегії та процеси. Один із прикладів – компанія Van Houtum, яка спеціалізується на виробництві гігієнічного паперу, але її підхід до сталого розвитку може бути корисним і для харчової галузі [15]. Узагальнення переваг для стійкого розвитку підприємств від впровадження міжнародних стандартів ISO представлено на рис. 1.



Рис. 1. Переваги для стійкого розвитку підприємств харчової промисловості від впровадження міжнародних стандартів ISO
 Джерело: систематизовано авторами

Висновки. В Україні все більше підприємств харчової промисловості впроваджують принципи стійкого розвитку, орієнтуючись на стандарти, зокрема ДСТУ ISO 9000, ДСТУ ISO 22000, ДСТУ ISO14000, ДСТУ ISO 45000 та ДСТУ ISO 26000.

Підприємства-лідери харчової промисловості є яскравими прикладами

того, як компанії в Україні можуть інтегрувати принципи соціальної відповідальності та стійкого розвитку в свою бізнес-модель, працюючи не лише на комерційні економічні результати, але й на користь суспільства та навколишнього середовища.

Стійкий розвиток підприємств харчової промисловості є важливим аспектом для покращення якості життя громад. Впровадження принципів стійкого розвитку допомагає компаніям розробляти стратегії управління на принципах прозорості, етичності та сталості бізнес-моделей, зниження екологічного впливу і покращення умов праці та безпеки за основними напрямками, зокрема:

1. Екологічна відповідальність. Підприємства харчової промисловості виробляють значну кількість відходів, тому важливо впроваджувати програми, спрямовані на мінімізацію відходів, переробку та повторне використання матеріалів. Використання органічних або місцевих інгредієнтів, що сприяють збереженню екосистем. Також важливо застосовувати енергозберігаючі технології та знижувати споживання води.

2. Безпека та якість харчових продуктів. Підприємства харчової промисловості повинні забезпечувати високу якість своєї продукції, що включає відповідність стандартам безпеки продуктів, перевірку постачальників та контроль за дотриманням норм харчової безпеки. Споживачі повинні мати доступ до інформації про склад продуктів, методи виробництва, використані інгредієнти, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення. Підприємства можуть пропонувати продукти, що відповідають вимогам здорового харчування, зменшення вмісту шкідливих компонентів, таких як трансжири, надмірна кількість солі чи цукру.

3. Соціальні підходи до персоналу. Підприємства харчової промисловості повинні створювати безпечні та комфортні умови для своїх працівників, а також забезпечувати їм справедливую заробітну плату, соціальні гарантії та можливості

для професійного розвитку. Наприклад, програми підтримки для працівників, які опинилися в складних фінансових або соціальних умовах.

4. Підтримка місцевих громад. Підприємства харчової промисловості активно підтримують соціальні ініціативи та проекти, які сприяють розвитку місцевих громад: сприяння розвитку місцевої економіки (постачальникам, фермерам) та зменшення вуглецевого сліду завдяки скороченню транспортування. Харчові підприємства можуть брати участь у програмах допомоги різним верствам населення або ініціативах, які сприяють покращенню здоров'я населення.

5. Програми стійкого розвитку. Підприємства харчової промисловості включають у свою діяльність програми, що сприяють збереженню природних ресурсів і біорізноманіття, наприклад, через підтримку виробництва біометану. Активне використання відновлювальних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни) у власній діяльності для зменшення енергетичних витрат і зниження впливу на навколишнє середовище.

Таким чином, підприємства харчової промисловості, які активно впроваджують стандарти ISO вносять вагомий вклад у розвиток суспільства, підтримуючи соціальні програми, екологічні ініціативи та створюючи прозорі, відповідальні бізнес-практики на перспективу.

Бібліографічний список:

1. Антонюк В.П. Цілі сталого розвитку України та роль харчової промисловості у їх досягненні. *Modern Economics*. 2018. №10. С. 6-12. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-0](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-0)

2. Гудзь Т.П., Проскурня Н.В. Забезпечення сталого розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. №3–4. С. 7–12. DOI:10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-7-12

3. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Національний стандарт України. Київ. Держспоживстандарт України. 2018. 31 с. URL:

https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9001_2015.pdf

4. ДСТУ ISO 22001:2007 (ISO 22001:2005, IDT) Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь яких організацій харчового ланцюга. Національний стандарт України. Київ. Держспоживстандарт України. 2007. 38 с. URL: https://haccp.center/assets/files/DSTU_ISO_22000-2007.pdf

5. ДСТУ ISO 45001:2019 (ISO 45001:2018, IDT) СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ТА БЕЗПЕКОЮ ПРАЦІ. Вимоги та настанови щодо застосування. Національний стандарт України. Київ. Держспоживстандарт України. 2020. 39 с. URL:

https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_45001_2019.pdf

6. ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT) Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування. Київ ДП «УкрНДНЦ». 2016. 31 с. URL: <https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu.pdf>

7. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT) Київ. ДП «УкрНДНЦ». 2020. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617

8. МХП стала першою компанією на ринку біометану, яка підтвердила екологічний менеджмент за ISO 14001. 22.01.2025 р. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/mhp-stala-persou-kompanieu-na-rinku-biometanu-aka-pidtverdila-ekologicnij-menedzment-za-iso-14001>

9. Пушак Я.Я., Лагодієнко В.В. Соціальна відповідальність підприємств харчової промисловості як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. №3. С. 27-36.

10. Сіднева, Ж.К. Системи менеджменту на базі стандартів у харчовій промисловості. *Агропромисловий комплекс України: сучасний стан та проблеми*

розвитку: колективна монографія / Під ред. д. е. н., проф. Ю. О. Нестерчук. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2017. С. 147-152.

11. Теоретико-прикладні підходи до формування соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості : колективна монографія / За ред. проф. О.І. Драган, проф. Н.С. Скопенко Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 295 с.

12. Худoley В. Ю., Бірюков Є.О. Управління сталим розвитком підприємства на основі esg-стандартів. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 57-76. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-4>

13. Ivo Hristov, Andrea Appolloni, Antonio Chirico. The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*. 2022. No31. Pp. 3216 – 3230. <https://doi.org/10.1002/bse.3072>

14. Popular standards and other ISO deliverables. <https://www.iso.org/popular-standards.html>

15. Practices With nine practical cases of industry and government. URL: <https://www.iso26000bestpractices.com/practices/>

References:

1. Antonyuk V.P. Tsili staloho rozvytku Ukrayiny ta rol' kharchovoyi promyslovosti u yikh dosyahnenni. [Sustainable Development Goals of Ukraine and the Role of the Food Industry in Their Achievement] *Modern Economics*. 2018. №10. S. 6-12. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-0](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-0)

2. Hudz' T. P., Proskurnya N. V. Zabezpechennya staloho rozvytku pidpryyemstva: teoretychnyy aspekt. [Ensuring sustainable development of an enterprise: theoretical aspect]. *Naukovyy visnyk ONEU*. 2023. No3–4. S. 7–12. DOI:10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-7-12

3. DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Systemy upravlinnya yakistyu. Vymohy. Natsional'nyy standart Ukrayiny. Kyiv. Derzhspozhyvstandart Ukrayiny.

2018. 31 s. Available at:
https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9001_2015.pdf
4. DSTU ISO 22001:2007 (ISO 22001:2005, IDT) Systemy upravlinnya bezpechnistyu kharchovykh produktiv. Vymohy do bud' yakykh orhanizatsiy kharchovoho lantsyuha. Natsional'nyy standart Ukrayiny. Kyyiv. Derzhspozhyvstandart Ukrayiny. 2007. 38 s. Available at:
https://haccp.center/assets/files/DSTU_ISO_22000-2007.pdf
5. DSTU ISO 45001:2019 (ISO 45001:2018, IDT) SYSTEMY UPRAVLINNYA OKHORONOYU ZDOROV"YA TA BEZPEKOYU PRATSI. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosuvannya. Natsional'nyy standart Ukrayiny. Kyyiv. Derzhspozhyvstandart Ukrayiny. 2020. 39 s. URL:
https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_45001_2019.pdf
6. DSTU ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT) Systemy ekolohichnoho upravlinnya. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosovuvannya. Kyyiv DP «UkrNDNTS». 2016. 31 s. Available at:
<https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu.pdf>
7. DSTU ISO 26000:2019 Nastanovy shchodo sotsial'noyi vidpovidal'nosti (ISO 26000:2010, IDT) Kyyiv. DP «UkrNDNTS». 2020. Available at:
https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617
8. MKHP stala pershoyu kompaniyeyu na rynku biometanu, yaka pidtverdyla ekolohichnyy menedzhment za ISO 14001. January 22, 2025. Available at:
<https://agravery.com/uk/posts/show/mhp-stala-persou-kompanieu-na-rinku-biometanu-aka-pidtverdila-ekologicnij-menedzhment-za-iso-14001>
9. Pushak YA. YA., Lahodiyenko V. V. Sotsial'na vidpovidal'nist' pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti yak osnova innovatsiynoho rozvytku suchasnoyi ekonomiky. [Social responsibility of food industry enterprises as a basis for innovative development of the modern economy]. *Aktual'ni problemy innovatsiynoyi ekonomiky*. 2018. №3. S.27-36.

10. Sidnyeva, ZH. K. Systemy menedzhmentu na bazi standartiv u kharchoviy promyslovosti. Ahropromyslovyy kompleks Ukrayiny: suchasnyy stan ta problemy rozvytku: kolektyvna monohrafiya / Pid red. d. e. n., prof. YU. O. Nesterchuk. Uman' : Vydavets' «Sochins'kyy M. M.», 2017. S. 147-152.

11. Teoretyko-prykladni pidkhody do formuvannya sotsial'noyi vidpovidal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti : kolektyvna monohrafiya / Za red. prof. O.I. Drahan, prof. N.S. Skopenko Kyyiv: FOP Yamchyns'kyy O.V., 2022. 295 s.

12. Khudoley V. YU., Biryukov YE.O. Upravlinnya stalym rozvytkom pidpryyemstva na osnovi esg-standartiv. [Managing sustainable development of an enterprise based on ESG standards]. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. P. 57-76. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-4>

13. Ivo Hristov, Andrea Appolloni, Antonio Chirico. The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*. 2022. No31. Pp. 3216 – 3230. <https://doi.org/10.1002/bse.3072>

14. Popular standards and other ISO deliverables. Available at: <https://www.iso.org/popular-standards.html>

15. Practices With nine practical cases of industry and government. Available at: <https://www.iso26000bestpractices.com/practices/>