

# Оценка практик зеленого управления человеческими ресурсами: преимущества внедрения

Джуха В.М., Шахаб М.Х.

Данное исследование изучает преимущества внедрения практик зеленого управления человеческими ресурсами и их положительное влияние на сотрудников и организации. Проведя качественное исследование в организации, Служба здравоохранения Ага Хана для Афганистана, работа показывает, что практики зеленого управления человеческими ресурсами не только улучшают индивидуальные результаты труда, но и способствуют формированию экологически чистой корпоративной культуры. Ключевые преимущества включают повышенную эффективность использования ресурсов, укрепление корпоративного имиджа и улучшение экологических и экономических показателей. Эта работа отвечает на насущную необходимость устойчивых практик в управлении человеческими ресурсами, внося ценные идеи в данную область. Исследователи, руководители организаций и специалисты по управлению человеческими ресурсами найдут эту статью актуальной, так как она подчеркивает важность интеграции устойчивого развития в стратегии управления человеческими ресурсами, что в конечном итоге поддерживает как благополучие сотрудников, так и успех корпорации.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Джуха В.М., Шахаб М.Х. Оценка практик зеленого управления человеческими ресурсами: преимущества внедрения // Дискуссия. — 2025. — Вып. 135. — С. 233–241.

## ГОСТ 7.1–2003

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Зеленое управление, зеленый бизнес, индивидуальные преимущества, организационные преимущества, организация, устойчивость.

# Assessment of green human resource management practices: benefits of the implementation

Dzhukha V.M, Shahab M.H.

This research explores the advantages of implementing green human resource management practices and their positive impact on employees and organizations. By conducting qualitative exploratory research in the Aga Khan Health Service for Afghanistan, the study reveals that green human resource management practices not only enhance individual job outcomes but also fosters an eco-friendly organizational culture. Key benefits identified include improved resource efficiency, a stronger corporate image, and heightened ecological and economic performance. This work addresses the pressing need for sustainable practices within human resource management, contributing valuable insights to the field. Researchers, organizational leaders, and human resource professionals will find this article relevant as it highlights the importance of integrating sustainability into human resource strategies, ultimately supporting both employee well-being and corporate success.

## FOR CITATION

Dzhukha V.M, Shahab M.H. Assessment of green human resource management practices: benefits of the implementation. *Diskussiya [Discussion]*, 135, 233–241.

## APA

## KEYWORDS

*Green management, green business, individual benefits, organizational benefits, organization, sustainability.*

## ВВЕДЕНИЕ

Изменение климата является одной из актуальных тем, обсуждаемых странами-членами ООН. Эти усилия не ограничиваются только странами мира; однако они должны строго учитываться компаниями в качестве их корпоративной социальной ответственности. Для достижения этой цели организациям, после включения этой инициативы в свои стратегии, необходимо вовлекать сотрудников в принятие серьезных мер по решению этой проблемы в меру своих возможностей. Кроме того, предпринимая эти шаги, компании будут концентрироваться только на своей социальной ответственности, но также увеличат свои выгоды за счет сокращения дополнительных отходов и повышения эффективности использования

ресурсов. Для этой цели организациям необходимо продвигать инициативы по управлению зелеными человеческими ресурсами.

На основе индекса экологической эффективности, который оценивает работу стран по приоритетным экологическим вопросам, качество окружающей среды в Афганистане в 2022 году заняло 80-е место из 180 стран. Ага Хан Служба Здравоохранения для Афганистана – это международная организация, расположенная в Афганистане, которая предприняла различные инициативы в области управления ресурсами здоровья и получила множество национальных и международных наград за эти инициативы. Основываясь на предыстории и результатах работы организации, в рамках данного исследо-

вания эта организация была выбрана в качестве объекта исследования. Таким образом, данное исследование направлено на то, чтобы подчеркнуть:

1. Как Агентство здравоохранения Ага Хан для Афганистана внедрило концепцию зеленого бизнеса в форме зеленого управления человеческими ресурсами через политику и практику различных функций управления человеческими ресурсами.

2. Положительные последствия внедрения зеленого управления человеческими ресурсами касаются как отдельных людей, так и организаций. Ожидается, что это исследование внесет вклад, подчеркивая преимущества внедрения зеленого управления человеческими ресурсами для организаций.

### **ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ**

#### **Зеленое управление человеческими ресурсами и его внедрение**

Многие из известных авторов и исследователей предполагают, что компании могут реализовать концепцию зеленого бизнеса через внедрение зеленого управления человеческими ресурсами [17]. Система управления производительностью дополняет практики зеленого управления человеческими ресурсами, разрабатывая стандарты и показатели экологической производительности. Например, компании могут связать свою оценку производительности с экологически чистыми целями и явно указать цели и задачи в должностной инструкции [16]. В контексте зеленого управления человеческими ресурсами вознаграждения и компенсации потенциально поддерживают экологически чистую деятельность в организациях [15].

#### **Преимущества зеленого управления человеческими ресурсами для организаций**

В частности, применение зеленого управления человеческими ресурсами улучшило системы экологического управления, такие как эффективное использование ресурсов [8], и снизили отходы и загрязнение на рабочем месте [12]. На организационном уровне внедрение зеленого управления человеческими ресурсами повысило эффективность использования ресурсов, другие экономические показатели деятельности [1], улучшили организационную эффективность [9], улучшили организационную и экологическую эффективность. Несколько исследователей показали, что компании, внедрившие более высокий уровень систем экологического управления, получили от этого больше преимуществ и улучшили свои экологические показатели.

На индивидуальном уровне (на уровне отдельных сотрудников) использование зеленого управления человеческими ресурсами расширило индивидуальные возможности, что в конечном итоге повысило производительность и эффективность, а также способствовало развитию навыков самоконтроля и решения проблем. Кроме того, это повысило моральный дух сотрудников [11], и создало особый, «зеленый» психологический климат в коллективе [6].

### **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ**

В этом исследовании использовался качественный исследовательский подход в глобальной организации по предоставлению медицинских услуг, Aga Khan Health Services в Афганистане, которая имела репутацию зеленой. Качественные данные были собраны у ряда ключевых участников исследования, в дополнение к наблюдениям на рабочем месте и на местах. Данные интервью и наблюдений были дополнены вторичными данными из организационных отчетов, касающихся выполнения экологических инициатив, таких как организационные руководства, стандартные рабочие процедуры и отчеты об экологической эффективности бизнеса. Участниками исследования были три руководителя из разных отделов: руководитель организационного отдела и отдела кадров, директор отдела охраны окружающей среды и устойчивого развития и директор офиса социальной ответственности. Также было два сотрудника, которые поделились некоторыми дополнительными идеями. Метод интервьюирования включает этих руководителей бизнеса, поскольку они были непосредственно вовлечены во внедрение экологически чистых практик в исследуемую компанию.

Они начинали, определяли и контролировали все бизнес-политики. Таким образом, их можно назвать людьми, которые полностью понимали и управляли экологически чистым управлением человеческими ресурсами в компании как на стратегическом, так и на операционном уровне. Работники в исследовании, которые предоставили информацию, также активно участвовали во внедрении экологически чистого управления человеческими ресурсами в компании. Метод сбора данных использовал стратегию, называемую триангуляцией. Это включало начало сбора данных с обсуждений в фокус-группах. Затем проводились углубленные интервью с информаторами и дополнялись наблюдением. Во время проведения исследования данные из интервью перепроверялись с сотрудниками, клиентами и поставщиками. Исследование также подтвер-

дило содержание посредством опроса выборки из двадцати пяти сотрудников в пяти отделах: администрирование, закупки, финансы, HR и развитие. Чтобы улучшить исследование, авторы не пытались обобщать результаты на большую совокупность. Цель исследования – установить, что чувствуют и что думают люди. Это ляжет в основу последующих исследований, включающих подробные личные рассказы, или поможет исследователям в формулировании вопросников для количественного исследования.

Учитывая эти схожие цели, наше исследование сосредоточилось на конкретном примере корпорации, которая использовала концепцию зеленого бизнеса в Афганистане. Таким образом, в данной работе используется метод кейс-стадии для увеличения эмпирических данных о внедрении зеленого управления человеческими ресурсами в условиях азиатской страны. Поскольку в исследовании использовались методы качественного анализа данных, оно состояло из трех этапов: сбор и сокращение данных, представление данных и формулирование выводов. Этап сокращения данных отобрал и сократил данные, оставив только те, которые были связаны с проблемами и целями исследования. Затем исследование представило данные, классифицируя или группируя структурированные данные систематически, регулярно и значимо, чтобы данные могли быть легко интерпретированы в соответствии с про-

веденными исследованиями, и в конечном итоге были сделаны выводы.

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

**Внедрение зеленого управления человеческими ресурсами в организации**

Изученная организация признала, что применение GHRM (зеленое управление человеческими ресурсами) неразрывно связано с глобальной концепцией зеленого управления, которую она приняла. Как зеленый бизнес, формулировка видения и миссии организации отражала зеленую концепцию бизнеса компании, что видно в формулировке миссии компании, связанной с экологически чистыми концепциями, а именно: 1) обеспечение нулевых выбросов углерода в каждой операционной и бизнес-деятельности; и 2) создание тех же ценностей и устойчивых решений для заинтересованных сторон. Для реализации экологически ориентированного видения и миссии организации были определены экологически чистые ценности, такие как ориентация на клиентов, честность, экологически чистые результаты/производительность, устойчивое развитие, открытость к людям и инклюзивность.

В функции набора и отбора персонала компания неявно включила экологически чистые ценности в процесс отбора и собеседования с потенциальными сотрудниками, тем самым придавая приоритет их соответствию. Поэтому экологически чистые ценности, такие как ориен-

Таблица 1

Формы развития зеленого управления персоналом в исследуемой организации

№	Функция управления человеческими ресурсами	Форма внедрения GHRM на основе функции HRM
1	Набор и отбор	Включение экологически чистых ценностей, вытекающих из видения и миссии организации, в процесс набора и отбора потенциальных сотрудников; приоритизация соответствия экологически чистых характеристик потенциальных сотрудников с обязательством организации к экологической чистоте.
2	Обучение и развитие	Организация вводных мероприятий для формирования экологически чистых ценностей и культуры, а также создание экологически чистой рабочей культуры. Организация регулярных учебных мероприятий, связанных с экологически чистыми компетенциями. Проведение международного развития сотрудников через программу обмена, чтобы сотрудники имели одинаковое представление о глобальном зеленом бизнесе.
3	Уполномочивание сотрудников	Предоставление максимальных возможностей для всех сотрудников, как индивидуально, так и в группах, активно участвовать в формировании экологически чистого поведения в компании. Имея структурированную организационную систему для вовлечения всех уровней сотрудников в программы эко-офисов в офисных зданиях.
4	Оценка производительности	Наличие стандартов для оценки экологически чистого поведения с помощью ключевых показателей эффективности. Проведение интегрированных оценок эффективности с включением критериев для оценки экологически чистого поведения.
5	Награда и наказание	Установление правил и политики системы наград для сотрудников, проявляющих экологически чистое поведение. Награды были даны внутренне или внешне.

Источник: первичные данные, 2025.

тация на клиента, честность, ориентация на экологически чистые результаты, устойчивое развитие, открытость к людям и инклюзия, были включены в содержание интервью для новых сотрудников. Согласно нашим наблюдениям и оценкам, помимо интервью, которые мы провели с руководителем отдела кадров, было обнаружено, что эта организация строго учитывает важность зеленого управления человеческими ресурсами при наборе и отборе новых сотрудников. В дополнение к этому, принятие инициатив по зеленому управлению человеческими ресурсами также явно добавлено в должностные инструкции.

Преимущества внедрения экологически чистого управления человеческими ресурсами в организациях

Обсуждения в фокус-группах и углубленные интервью с ключевыми информантами указали на некоторые преимущества или положительные последствия применения GHRM (зеленое управление человеческими ресурсами), как показано в таблице 2 и таблице 3. Результаты выше показали, что организация получила несколько преимуществ как для сотрудников, так и для самой организации, будучи экологически чистой организацией, применяющей GHRM (зеленое управ-

Таблица 2

*Преимущества внедрения GHRM для сотрудников*

Преимущества зеленого управления человеческими ресурсами	Результат
Индивидуальные зеленые ценности	Сотрудники хорошо знали и понимали экологически чистые ценности. Ценность экологически чистых ценностей становится ценностью индивидуальных ценностей сотрудников.
Зеленое поведение	Сотрудники всегда проявляли экологически чистое поведение в ходе выполнения своих рабочих обязанностей в офисе и организации.
Зеленая компетентность	Сотрудники обладали экологически чистыми способностями и навыками для выполнения различных задач в организации.
Положительный имидж организации	Сотрудники гордились тем, что могут присоединиться к организации, которая заботится об окружающей среде. Сотрудники гордились репутацией организации как экологически чистой компании среди различных сторон.
Удовлетворенность работой	Сотрудники чувствовали удовлетворение, работая в организации.
Лояльность	Уровень текучести кадров был низким, и сотрудники были лояльны организации.
Рабочая эффективность	Сотрудники чувствовали, что получают достаточное благополучие от организации. Следовательно, они никогда не требовали повышения компенсации от компании, хотя их производительность труда возросла.
Чувство принадлежности	Сотрудники гордились тем, что могли работать в организации, которая получила множество экологических грантов.

**Источник:** первичные данные, 2025.

Таблица 3

*Преимущества внедрения концепции GHRM*

Преимущества зеленого управления человеческими ресурсами	Результат
Зелёная организационная культура	"Не легко внедрить концепцию зеленого бизнеса в организацию, но теперь мы можем почувствовать, что зеленая организационная культура присутствует в нашей организации."
Прозэкологический климат	"Экологически чистая организационная культура затем формирует проэкологичный рабочий климат в нашей организации"
Эффективность использования ресурсов	Экологически чистая рабочая атмосфера ощущается в этой организации как на местах предоставления услуг, так и в офисе.
Снижение затрат	"У нас есть экологически чистые решения для обработки сервисного процесса». В офисе мы также сокращаем использование химикатов, бумаги и энергии. Все компании ориентированы на экологичность."
Положительный имидж организации	"Национальные и международные гранты как признание достижений компании неоспоримы, и гранты, безусловно, улучшают имидж нашей компании."
Конкурентное преимущество	"Внедряя концепцию зеленого бизнеса, к которой мы подходим серьезно, она становится нашей рабочей культурой, и мы чувствуем, что это может стать одним из наших конкурентных преимуществ в отрасли, в которой мы сейчас работаем."

**Источник:** первичные данные, 2025.



ление человеческими ресурсами). В частности, как показано в таблице 2, преимущества можно резюмировать следующим образом в таблице 2 и таблице 3:

- у сотрудников были индивидуальные экологические ценности;
- сотрудники вели себя экологически чисто, выполняя свои рабочие обязанности;
- у сотрудников была зеленая компетентность в том смысле, что у них были экологически чистые знания и способности, которые было полезно применять в их работе, и сотрудники проявляли высокую приверженность экологически чистому поведению.

**ОБСУЖДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И НАУЧНЫЙ ВКЛАД**

В результате проведенного исследования и принимая во внимание вышеуказанные преимущества зеленого управления человеческими ресурсами для организации и сотрудников, авторы предлагают следующую модель зеленого управления человеческими ресурсами для организаций.

Как организация, предоставляющая услуги в области здравоохранения и имеющая потенциальное воздействие на окружающую среду, изучаемая организация несла моральные и этические обязанности по снижению своего воздействия на окружающую среду, обязавшись внедрить концепцию зеленого бизнеса. Компания затем интегрировала концепцию зеленого бизнеса в свою миссию и видение и разработала несколько зеленых ценностей в качестве основы для установления экологически чистых политик и практик во всех видах деятельности организации, таких как зеленая цепочка поставок, зеленое управление человеческими ресурсами, эко-офис и так далее. Исследование также показало, что применение зеленого управления человеческими ресурсами направлено на формирование зеленого поведения и культуры для всех сотрудников.

В организации внедрены концепции зеленого управления человеческими ресурсами в различные функции управления человеческими ресурсами, включая набор и отбор, развитие и обучение сотрудников, расширение полномочий и вовле-

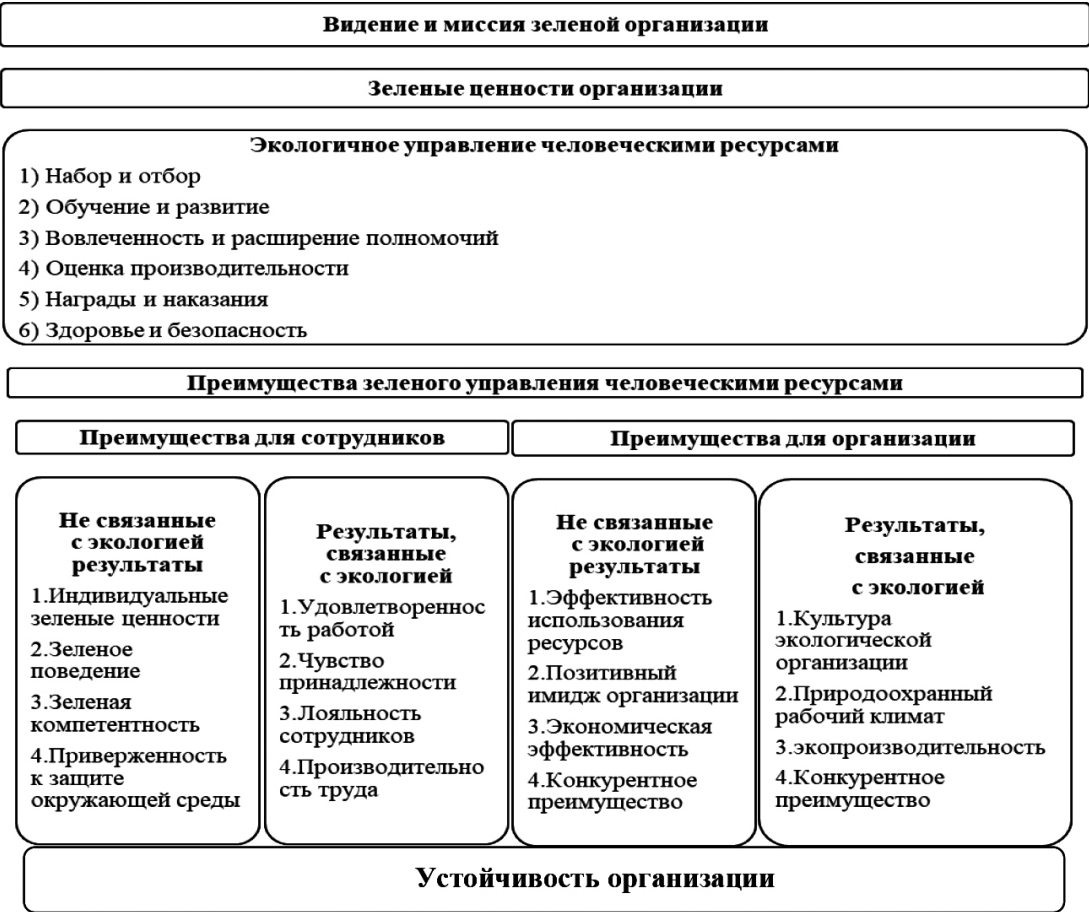


Рисунок 1. Смоделированное резюме результатов

Источник: первичные данные, 2025.

чение сотрудников, оценку производительности, системы вознаграждений, а также безопасность и здоровье сотрудников. Эти результаты соответствовали предыдущим исследованиям. Например, во время мероприятий по набору и отбору персонала организация включала экологически чистые критерии в материалы для набора, сообщала кандидатам об экологически чистых обязательствах и приоритизировала кандидатов, имеющих опыт в экологически чистой деятельности [13]. В рамках обучения и развития сотрудников организация проводила ориентационные мероприятия для новых сотрудников, чтобы сформировать культуру и ценности организации, акцентируя внимание на экологически чистой рабочей культуре, безопасности труда и приверженности экологически чистому поведению. Результаты также показали, что организация проводила мероприятия по обучению и развитию гладко, предоставляя всем сотрудникам широкие возможности для инноваций в рамках экологически чистых ценностей организации. Аналогичные результаты показывали и предыдущие исследования [13].

Организациям необходимо включать экологически чистые ценности в функцию обучения и развития сотрудников как формально, так и неформально. Чтобы интегрировать зеленое управление человеческими ресурсами в другие функции управления человеческими ресурсами, организация сделала «зеленые» ценности основой для реализации деятельности. Например, для оценки эффективности работы или управления производительностью организация использовала экологически чистые концепции в качестве параметров ключевых показателей эффективности в оценке работы. Затем организация применила экологически чистое поведение в практике вознаграждений и наказаний, делая больший акцент на вознаграждениях, чем на наказаниях. В частности, организация предоставляла награды сотрудникам, которые демонстрировали выдающиеся экологически чистые результаты. Ожидалось, что награды будут мотивировать сотрудников быть экологически чистыми. Таким образом, организация считала, что положительное подкрепление было более эффективным, чем наказание в поощрении экологически чистого поведения.

Другие выводы, которые заслуживали обсуждения, были связаны с выявлением преимуществ или положительных последствий использования «зеленого» управления человеческими ресурсами. Результаты исследований показали, что использование зеленого управления челове-

скими ресурсами в организации принесло положительные выгоды как отдельным сотрудникам, так и самим организациям. На индивидуальном уровне внедрение зеленого управления человеческими ресурсами повлияло на экологические показатели сотрудников, такие как увеличение экологических ценностей, экологического поведения, экологических компетенций и экологической приверженности или приверженности к охране окружающей среды. Основные экологические ценности, введенные организацией с первого дня работы сотрудников, были интернализованы в индивидуальные экологические ценности и проявлялись в виде экологического поведения, экологических компетенций и экологической приверженности в деятельности сотрудников. Зеленое управление человеческими ресурсами влияло на экологически чистое поведение сотрудников как напрямую, так и косвенно. Кроме того, применение «зеленой» системы управления человеческими ресурсами оказало положительное влияние на неэкологические результаты работы сотрудников, включая удовлетворенность работой, лояльность сотрудников, чувство принадлежности и гордости за организацию, производительность труда и благополучие сотрудников.

Эти результаты подтверждают несколько предыдущих исследований, включая удовлетворенность работой [4], [13], лояльность сотрудников/снижение текучести кадров [6], производительность труда [18], и благополучие сотрудников [13]. Сама организация признала организационные преимущества применения зеленого бизнеса. Например, внедрение создало экологически чистую организационную культуру и рабочий климат. Кроме того, компания могла повысить эффективность использования различных ресурсов (энергии, воды, электроэнергии, бумаги и других материалов) и сократить ненужные отходы или затраты в различных видах деятельности. Кроме того, внедрение «зеленого» управления человеческими ресурсами улучшило имидж или репутацию организации в глазах внутренних и внешних заинтересованных сторон, что, в свою очередь, могло вызвать доверие к организации. В конечном итоге, самым важным преимуществом применения концепции зеленого бизнеса было улучшение экономических и экологических показателей на уровне организации.

Таким образом, результаты подчеркивают, что организации, внедряющие экологически чистые управленческие практики, будут получать преимущества как на национальном, так и на

международном уровнях, достигая значительной экономии за счет использования организационных ресурсов.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение зеленого управления человеческими ресурсами требует полной приверженности внедрению концепции зеленого бизнеса. Организации внедряют зеленое управление человеческими ресурсами для формирования культуры зеленого поведения среди всех сотрудников, интернализируя зеленые ценности в общую функцию управления человеческими ресурсами, которая включает в себя набор и отбор, развитие и обучение сотрудников, их вовлечение и участие, оценку производительности, систему вознаграждений, а также безопасность и здоровье сотрудников.

Применение зеленого управления человеческими ресурсами в организациях приносит пользу как отдельным сотрудникам, так и самой организации. На индивидуальном уровне преимущества проявляются в зеленых результатах работы, таких

как увеличение зеленых индивидуальных ценностей, зеленого поведения, зеленых компетенций и проэкологической приверженности; и незеленых результатах работы, таких как удовлетворенность работой, лояльность сотрудников, чувство ответственности, производительность труда и повышение благополучия сотрудников.

На организационном уровне применение зеленого бизнеса и зеленого управления человеческими ресурсами предлагает различные преимущества, такие как создание экологически чистой организационной культуры и рабочего климата, повышение эффективности различных ресурсов, снижение ненужных финансовых затрат, формирование положительного имиджа организации и повышение экономической эффективности организаций и их экологической эффективности. Стоит отметить, что результаты подтверждают предыдущие исследования в области зеленого управления человеческими ресурсами и дополняют существующую литературу, учитывая вышеупомянутые функции.

### Список литературы

1. Джексон, С., Ренвик, Д., Джаббур, С., Мюллер, Камен М. Современные достижения и будущие направления зеленого управления человеческими ресурсами: Введение в специальный выпуск // Германский журнал управления человеческими ресурсами. – 2011. – № 25(2). – С. 99-116.
2. Айкан, Е. Получение конкурентного преимущества через зеленое управление человеческими ресурсами. В корпоративном управлении и стратегическом принятии решений, IntechOpen. – 2017. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.intechopen.com/chapters/56008>.
3. Черриан, Дж., Джейкоб, Дж. Исследование зеленых практик HR и их эффективная реализация в организации: Обзор // Международный журнал бизнеса и управления. – 2012. – № 21(7). – С. 1-15.
4. Рани, С., Мишра, К. Зеленое HRM: Практики и стратегическая реализация в организациях // Международный журнал последних и инновационных тенденций в вычислениях и коммуникациях. – 2014. – № 11(2). – С. 3633-3639.
5. Мехта, К., Паван, К. Зеленое HRM в стремлении к экологически устойчивому бизнесу // Универсальный журнал промышленного и бизнес-менеджмента. – 2015. – № 3(3). – С. 74-81.
6. Леонидоу, Л., Христодулидис, П., Киргидоу, Л., Палихавдана, Д. Внутренние факторы и последствия производительности зеленой бизнес-стратегии малых компаний: модераторская роль внешних сил // Журнал бизнес-этики. – 2017. – № 140 (3). – С. 585-606.
7. Аднан, Муса Раваидех. Влияние зеленого управления человеческими ресурсами на производительность организаций в иорданских учреждениях здравоохранения // Письмо по управленческой науке. – 2018. – № 8(10). – С. 1049-1058.
8. Шах, М. Зеленое HRM – необходимость XXI века // Журнал исследований в коммерции и управлении. – 2010. – № 1. – С. 122-127.
9. Альхадид, А., Абу-Рахман, А. Влияние зеленой инновации на производительность организаций, поведение в управлении окружающей средой как умеренная переменная: аналитическое исследование группы Нукул в Иордании // Международный журнал бизнеса и управления. – 2014. – № 9(7). – С. 51-58.
10. Чеканавичус, Л., Базите, Р., Дидюнайте, А. Зеленый бизнес: вызовы и практики // Экономика. – 2014. – № 93(1). – С. 74-88.
11. Опатха, Х., Арлурайах, А. Зеленое управление человеческими ресурсами: упрощенные общие размышления // Международные бизнес-исследования. – 2014. – № 7(8). – С. 101-113.
12. Маки, Я., Генари, Д. Систематический обзор литературы по устойчивому управлению человеческими ресурсами // Журнал чистого производства. – 2018. – № 208. – С. 806-815.
13. Сиямбалапития, Дж., Чжан, Х., Лю, Х. Зеленое управление человеческими ресурсами: предложенная модель в контексте туристической отрасли Шри-Ланки // Журнал чистого производства. – 2018. – № 21 (ноябрь). – С. 542-555.
14. У, К.-Дж., Цзэн, М., Лим, М., Чу, А. Модель причинного устойчивого управления ресурсами с использованием иерархической структуры и лингвистических предпочтений // Журнал чистого производства. – 2019. – № 229 (август). – С. 640-651.
15. Флорида, Р., Дэвисон, Д. Извлечение выгоды от зеленого управления: системы экологического управления внутри и вне фабрики // Калифорнийский обзор менеджмента. – 2001. – № 43(3). – С. 64-84.
16. Китадзава, С., Саркис, Дж. Взаимосвязь между ISO 14001 и программами непрерывного снижения источников // Международный журнал операций и управления производством. – 2000. – № 20(2). – С. 225-248.
17. Гостикол, А., Джованни, П. Д., Винчи, В. Является ли экологическое управление экономически устойчивым бизнесом? // Журнал экологического управления. – 2014. – № 144. – С. 73-82.



18. Саяди, Туранлу Х., Азади, М., Саяхпур, А. Анализ факторов, влияющих на успех внедрения устойчивого управления человеческими ресурсами (SHRM) с использованием гибридного

ного подхода FAHP и нечеткого моделирования DEMATEL // Журнал чистого производства. – 2017. – № 162 (сентябрь). – С. 1252-1265.

## References

1. Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., Muller Camen, M. State-of-the-Art and future directions for green human resource management: Introduction to special issue // German journal of Human Resource Management. – 2011. – № 25(2). – Pp. 99-116.
2. Aykan, E. Gaining a competitive advantage through green human resource management. In corporate governance and strategic decision making, IntechOpen. 2017. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.intechopen.com/chapters/56008>.
3. Cherian, J., Jacob, J. A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review// International Journal of Business and Management. – 2012. – № 21(7). – Pp. 1-15.
4. Rani, S., Mishra, K. Green HRM: Practices and strategic implementation in the organizations// international Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication. – 2014. – № 11(2). – Pp. 3633-3639.
5. Mehta, K., Pawan, K. Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business // Universal Journal of Industrial and Business Management. – 2015. – № 3(3). – Pp. 74-81.
6. Leonidou, L., Christodoulides, P., Kyrgidou, L., Paliawdana, D. Internal drivers and performance consequences of small company green business strategy: the moderating role of external forces // Journal of Business Ethics. – 2017. – № 140 (3). – Pp. 585-606.
7. Adnan, Mousa Rawashdeh. The impact of green human resource management on organizational performance in Jordanian health services organizations // Management Science Letter. – 2018. – № 8(10). – Pp. 1049-1058.
8. Shaikh, M. Green HRM, a requirement of 21st century// Journal of Research in Commerce and Management. – 2010. – № 1. – Pp. 122-127.
9. Alhadid, A., Abu-Rahmman, A. The impact of green innovation on organization performance, environmental management behavior as a moderate variable: an analytical study on nuqul group in Jordan // International journal of Business and Management. – 2014. – № 9(7). – Pp. 51-58.
10. Čekanavičius, L., Bazytė, R., Dičmonaitė, A. Green business: Challenges and practices // Ekonomika. – 2014. – № 93(1). – Pp. 74-88.
11. Opatha, H., Arulrajah, A. Green human resource management: Simplified general reflections // International Business Research. – 2014. – № 7(8). – Pp. 101-113.
12. Macke, J., Genari, D. Systematic literature review on sustainable human resource management // Journal of Cleaner Production. – 2018. – № 208. – Pp. 806-815.
13. Siyambalapitiya, J., Zhang, X., Liu, X. Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry // Journal of Cleaner Production. – 2018. – № 21 (November). – Pp. 542-555.
14. Wu, K.-J., Tseng, M., Lim, M., Chiu, A. Causal sustainable resource management model using a hierarchical structure and linguistic preferences // Journal of Cleaner Production. – 2019. – № 229(August). – Pp. 640-651.
15. Florida, R., Davison, D. Gaining from green management environmental management systems inside and outside the factory // California Management Review. – 2001. – № 43(3). – Pp. 64-84.
16. Kitazawa, S., Sarkis, J. The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs // International Journal of Operations and Production Management. – 2000. – № 20(2). – Pp. 225-248.
17. Gostschol, A., Giovanni, P. D., Vinzi, V. Is environmental management an economically sustainable business? // Journal of Environmental Management. – 2014. – № 144. – Pp. 73-82.
18. Sayyadi, Tooranloo H., Azadi, M., Sayyahpoor, A. Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Typ-2 Fuzzy DEMATEL // Journal of Cleaner Production. – 2017. – № 162 (September). – Pp. 1252-1265.

## Информация об авторах

**Джуха В.М.**, доктор экономических наук, профессор Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). ORCID: 0000-0003-0424-6510 (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация).

**Шахаб М.Х.**, аспирант Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). ORCID: 0000-0003-4111-586X (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация).

© Джуха В.М., Шахаб М.Х., 2025.

## Information about the authors

**Dzhukha V.M.**, Doctor of Economics, Professor at the Rostov State University of Economics (RINH) (Rostov-on-Don, Russian Federation).

**Shahab M.H.**, postgraduate student at the Rostov State University of Economics (RINH) (Rostov-on-Don, Russian Federation).

© Dzhukha V.M., Shahab M.H., 2025.