

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-24>

УДК 005.95/.96:502.131.1

**Лопушняк Галина Степанівна**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8576-6440>

**Милян Руксан Васильович**

аспірант,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6785-2492>

**Halyna Lopushnyak, Ruslan Mylyanyk**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**ІНТЕГРАЦІЯ ЗЕЛЕНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ З ЦІЛЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:  
ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ, ЗАСНОВАНА НА ПІДХОДІ АМО****INTEGRATION OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
PRACTICES WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS:  
A THEORETICAL MODEL BASED ON THE AMO APPROACH**

**Анотація.** У статті розроблено теоретичну модель інтеграції Green HRM-практик із Цілями сталого розвитку на основі АМО-підходу. Проведено бібліометричний аналіз 484 публікацій Scopus за 2013–2025 роки, що виявив експоненційне зростання наукового інтересу до проблематики та географічну концентрацію досліджень в Азії. Систематизовано Green HRM-практики за компонентами АМО-теорії: здатності (зелений рекрутинг, навчання), мотивація (управління результативністю, компенсація), можливості (залучення, наділення повноваженнями). Обґрунтовано медіаторну роль екологічної поведінки працівників – ролівої та добровільної – у зв'язку між Green HRM та організаційними результатами. Побудовано матрицю зв'язків Green HRM-практик із SDG 8, SDG 12, SDG 13. Сформульовано шість пропозицій для емпіричної верифікації моделі.

**Ключові слова:** Green HRM, зелене управління персоналом, АМО-теорія, Цілі сталого розвитку, екологічна поведінка працівників, ESG, сталий розвиток.

**Summary.** The article develops a theoretical model for integrating Green Human Resource Management (Green HRM) practices with the Sustainable Development Goals (SDGs) based on the AMO (Ability-Motivation-Opportunity) approach. The relevance of the study is determined by the global crisis in achieving the 2030 Agenda: according to the Sustainable Development Report 2025, none of the 17 SDGs is on track for full achievement, while 18% of indicators show regression compared to the 2015 baseline. A bibliometric analysis of 484 Scopus publications for 2013–2025 revealed an exponential growth of scientific interest in Green HRM: while no more than 20 articles were published annually until 2018, 203 publications (42% of the total) appeared in 2024–2025. The geographical concentration of research in Asia and the Middle East was identified, with Central and Eastern European countries, including Ukraine, remaining underrepresented. Green HRM practices were systematized according to AMO theory components: Ability (green recruitment and selection, green training and development), Motivation (green performance management, green compensation and rewards), and Opportunity (green employee involvement, green empowerment). The synergistic effect of the three components was substantiated: maximum impact on employee environmental behavior is achieved when all three components act simultaneously. The mediating role of employee environmental behavior in the relationship between Green HRM and organizational outcomes was justified. Two types of behavior were distinguished: task-related environmental behavior (compliance with formal environmental requirements) and Organizational Citizenship Behavior for the Environment (voluntary initiatives beyond job duties). Both types are necessary for achieving SDGs but are formed by different AMO components. A matrix of connections between Green HRM practices and SDG 8 (decent work and economic growth), SDG 12 (responsible consumption and production), and SDG 13 (climate action) was constructed. The differentiated impact of AMO

components on different SDGs was revealed: Ability has universal significance, while Motivation and Opportunity demonstrate variable impact depending on the target SDG. Six propositions (P1–P6) were formulated for empirical verification of the model. The practical significance of the results lies in the possibility of targeted selection of Green HRM practices depending on the organization's priority SDGs, which is particularly relevant for Ukrainian enterprises implementing ESG standards under resource constraints.

**Keywords:** Green HRM, green human resource management, AMO theory, Sustainable Development Goals, employee environmental behavior, ESG, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Глобальна спільнота наближається до 2030 року – кінцевого терміну реалізації Порядку денного сталого розвитку ООН – з тривожними показниками. За даними Sustainable Development Report 2025, жодна з 17 Цілей сталого розвитку (SDG) не перебуває на траєкторії повного досягнення: лише 17% цільових індикаторів демонструють задовільну динаміку, тоді як 18% фіксують регрес порівняно з базовим рівнем 2015 року [1]. Щорічний дефіцит фінансування SDG оцінюється у 4 трильйони доларів США [2]. З 2024 року близько 50 тисяч підприємств підпадають під дію Директиви ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) [3], проте декларування sustainability-цілей не гарантує їх реалізації – критичним фактором є залучення персоналу до екологічно відповідальної діяльності.

Емпіричні дані засвідчують розрив між організаційними практиками та очікуваннями працівників: за опитуванням Deloitte (2025), частка працівників, які вважають зусилля роботодавців достатніми, знизилася з 45% у 2021 до 38% у 2025 році [4]. За даними PwC, значна частина працівників враховують ESG-політику компанії при виборі роботодавця [5], а персонал компаній із розвиненими sustainability-практиками демонструє на 16% вищу продуктивність [6]. Концепція Green Human Resource Management (Green HRM) пропонує системний підхід до інтеграції екологічних цілей у практики управління персоналом, однак залишається невирішеним, яким чином Green HRM-практики трансформуються у внесок організації до досягнення конкретних SDG. Відсутність концептуальної рамки ускладнює планування HR-інтервенцій та оцінювання їх результативності.

Для України проблема набуває особливої гостроти. Країна посідає 42 місце серед 167 держав у SDG Index 2025 із показником 75,74 бала [1]. Відповідно до моніторингу Держстату [26] та Указу Президента України [27], пріоритетними визначено SDG 8 (гідна праця та економічне зростання), SDG 12 (відповідальне споживання та виробництво) і SDG 13 (боротьба зі зміною клімату) – цілі, безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом. Євроінтеграційний курс формує зовнішній тиск щодо впровадження екологічно відповідальних HR-практик, тоді як воєнний стан та обмеженість ресурсів вимагають обґрунтованого вибору пріоритетів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція Green HRM еволюціонувала від фрагментарних досліджень до цілісної теоретичної парадигми. Початок систематичних досліджень пов'язують із працями W.R. Wehrmeyer [7], який обґрунтував роль управління персоналом у реалізації екологічної стратегії організації. C.J.C. Jabbour та F.C.A. Santos [8] дослідили взаємозв'язок між стадіями екологічного менеджменту та HR-практиками. Теоретичним підґрунтям сучасних досліджень слугує АМО-теорія E. Appelbaum та співавторів [9], згідно з якою результативність працівників є функцією здатностей (Ability), мотивації (Motivation) та можливостей (Opportunity). D.W.S. Renwick, T. Redman та S. Maguire [10] адаптували АМО-теорію до екологічного контексту, систематизувавши зелені HR-практики за її компонентами. S.E. Jackson та співавтори [11] визначили перспективи розвитку Green HRM як наукового напрямку.

Бібліометричний аналіз публікацій Scopus за останнє десятиліття виявив експоненційне зростання наукового інтересу до проблематики Green HRM. Географічно дослідження сконцентровані в Азії та на Близькому Сході.

Емпіричні дослідження охоплюють різноманітні контексти: J. Dumont та співавтори [12] встановили медіаторну роль психологічного зеленого клімату; Y.J. Kim та співавтори [13] дослідили вплив Green HRM у готельному бізнесі; G. Tang та співавтори [14] валідували шкалу вимірювання Green HRM-практик. Галузеву специфіку досліджено у готельному бізнесі [15, 19], охороні здоров'я [17], управлінні ланцюгами постачання [16, 25].

L.D. Zibarras та P. Coan [18] дослідили практики стимулювання проекологічної поведінки; B.B. Saeed та співавтори [20] проаналізували механізми впливу Green HRM на поведінку працівників; P. Paillé та співавтори [21] обґрунтували роль ОСБЕ як медіатора між управлінням персоналом та екологічною результативністю. Систематичні огляди V.N. Amrutha та S.N. Geetha [22] і S. Ren, G. Tang та S.E. Jackson [23] узагальнили антецеденти та напрями розвитку Green HRM. Y.M. Yusoff та співавтори [24] та A.A. Zaid та співавтори [25] емпірично підтвердили зв'язок Green HRM із екологічною та сталою результативністю організацій. O. Voigal та P. Paillé [33] розробили інструментарій вимірювання ОСБЕ, виокремивши три виміри: екоініціативи, екогромадянську активність та екодопомогу.

Українська наукова традиція у сфері Green HRM перебуває на етапі становлення. S. Sardak та співавтори [28] досліджували потенціал соціалізації економіки в контексті глобалізації. С.О. Цимбалюк [29] проаналізувала еволюцію концепцій управління персоналом. А.М. Колот та ін. [30] систематизували засади соціальної відповідальності, включаючи екологічну компоненту. А.М. Колот та О.О. Герасименко [31] визначили виклики для соціально-трудової сфери. О.М. Петровська та А.Ю. Нечасв [32] дослідили перспективи створення «зелених» робочих місць в Україні.

Водночас системні дослідження Green HRM із застосуванням визнаних теоретичних рамок у вітчизняному науковому просторі залишаються на початковому етапі та потребують подальшого розвитку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукової літератури виявив кілька суттєвих прогалин. Попри значний масив публікацій, зв'язок Green HRM із SDG досліджено фрагментарно: наявні роботи констатують потенційний внесок зелених HR-практик у досягнення SDG, однак не пропонують операціоналізованих моделей, придатних для практичного застосування. АМО-теорія у більшості досліджень виконує класифікаційну функцію, тоді як каузальним механізмам приділено значно менше уваги – яким чином кожен компонент трансформується у внесок організації до сталого розвитку

та чи однаковою мірою всі три компоненти впливають на досягнення різних цілей, залишається відкритим.

Екологічна поведінка працівників як медіатор між HR-практиками та організаційними результатами потребує глибшої концептуалізації, зокрема щодо співвідношення рольової поведінки та ОСБЕ у контексті досягнення SDG. Географія емпіричних досліджень обмежена азійськими країнами та Близьким Сходом, що породжує питання щодо універсальності результатів. Україна з її специфічним контекстом не представлена в жодному з проаналізованих досліджень, а вітчизняний науковий доробок має розрізнений характер. Відтак, актуальним є розробка інтегрованої теоретичної моделі, що пов'язує Green HRM-практики з екологічною поведінкою працівників та внеском організації у досягнення SDG на основі АМО-теорії.

**Мета статті** полягає у розробці теоретичної моделі інтеграції Green HRM-практик із Цілями сталого розвитку на основі АМО-підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження. Систематизація Green HRM-практик за компонентами АМО-теорії.** Застосування АМО-теорії до сфери екологічно орієнтованого управління персоналом передбачає розподіл Green HRM-практик на три взаємопов'язані групи, кожна з яких впливає на екологічну поведінку працівників через специфічний механізм (табл. 1).

Таблиця 1 – Систематизація Green HRM-практик за компонентами АМО-теорії

АМО-компонент	Green HRM-практика	Зміст практики	Механізм впливу на екологічну поведінку
Ability (здатності)	Зелений рекрутинг і відбір	Позиціонування організації як екологічно відповідального роботодавця; включення екологічних критеріїв до профілю кандидата; оцінювання екологічних цінностей при відборі	Залучення працівників із проекологічними установками; формування екологічно орієнтованого кадрового складу
	Зелене навчання та розвиток	Програми екологічної обізнаності; тренінги з ресурсозбереження та поводження з відходами; розвиток компетенцій сталого розвитку	Формування знань та навичок екологічно відповідальної діяльності; підвищення екологічної грамотності
Motivation (мотивація)	Зелене управління результативністю	Встановлення екологічних цілей; моніторинг екологічних показників; врахування екологічної результативності при атестації	Демонстрація значущості екологічної поведінки для організації; орієнтація на екологічні результати
	Зелена компенсація та винагородження	Бонуси за досягнення екологічних цілей; визнання екологічних ініціатив; нагороди за інновації у сфері сталого розвитку	Підкріплення екологічної поведінки матеріальними та нематеріальними стимулами
Opportunity (можливості)	Зелене залучення працівників	Екологічні комітети та робочі групи; системи подання екологічних пропозицій; волонтерські екологічні програми	Створення платформ для участі в екологічних ініціативах; канали комунікації екологічних ідей
	Зелене наділення повноваженнями	Делегування відповідальності за екологічні аспекти; автономія в прийнятті екологічних рішень; участь у розробці екологічної політики	Усунення організаційних бар'єрів; надання свободи дій для екологічних ініціатив

Джерело: систематизовано авторами на основі [10; 22; 23]

Компонент Ability (здатності) охоплює практики формування екологічних компетенцій персоналу: зелений рекрутинг включає екологічні критерії до процесу залучення та селекції кандидатів, а зелене навчання забезпечує набуття знань і навичок для екологічно відповідальної діяльності. Ці практики формують когнітивну основу екологічної поведінки – працівники отримують знання про екологічні проблеми та способи їх вирішення на робочому місці.

Компонент Motivation (мотивація) об'єднує практики створення стимулів для екологічної поведінки. Зелене управління результативністю інтегрує екологічні показники до системи оцінювання, а зелена компенсація пов'язує матеріальні й нематеріальні стимули з екологічними досягненнями. Ці практики демонструють працівникам, що екологічна поведінка цінується організацією та винагороджується.

Компонент Opportunity (можливості) включає практики створення організаційних умов для реалізації екологічного потенціалу працівників. Зелене залучення забезпечує механізми участі персоналу в екологічних ініціативах, а зелене наділення повноваженнями надає працівникам автономію в прийнятті екологічних рішень. Ці практики усувають організаційні бар'єри та створюють простір для прояву екологічної ініціативи.

Взаємодія компонентів має синергетичний характер. Здатності без мотивації призводять до пасивності, мотивація без здатностей породжує фрустрацію, а здатності та мотивація без можливостей блокуються організаційними обмеженнями. Максимальний ефект досягається за одночасного впливу на всі три компоненти.

**Екологічна поведінка працівників як медіатор впливу Green HRM.** Green HRM-практики не впливають на організаційні результати безпосередньо – їх ефект реалізується через зміну поведінки працівників. Екологічна поведінка на робочому місці охоплює дії, спрямовані на зменшення негативного або посилення позитивного екологічного впливу організації [12]. У науковій літературі розрізняють два типи такої поведінки, що відіграють різну роль у досягненні SDG.

Рольова екологічна поведінка (task-related або in-role environmental behavior) охоплює екологічно значущі дії, що входять до формальних обов'язків працівника [13]: дотримання правил сортування відходів, виконання вимог щодо енергозбереження, використання екологічних протоколів. Рольова поведінка характеризується обов'язковістю, підзвітністю та можливістю формального контролю. Організаційна громадянська поведінка щодо довкілля (Organizational Citizenship Behavior for the Environment, OCBE) – це добровільні дії працівників, що виходять за межі формальних вимог і сприяють екологічній резуль-

тативності організації [21]. OCBE здійснюється з власної ініціативи: пропозиції щодо вдосконалення процесів, допомога колегам у дотриманні екологічних практик, участь у добровільних ініціативах. O. Voiral та P. Paillé [33] виокремили три виміри OCBE: екоініціативи, екогромадянську участь та екодопомогу.

Обидва типи поведінки необхідні для досягнення SDG, проте виконують різні функції: рольова забезпечує базовий рівень екологічної результативності – дотримання стандартів та мінімізацію ризиків, тоді як OCBE генерує інновації та вдосконалення. Механізми трансформації АМО-компонентів у поведінкові результати мають специфіку для кожного типу. Компонент Ability впливає на обидва типи, формуючи когнітивну основу екологічної поведінки. Компонент Motivation диференційовано стимулює рольову поведінку через формальні системи оцінювання, тоді як OCBE більшою мірою залежить від внутрішньої мотивації та сприйняття організаційної підтримки [20]. Компонент Opportunity має критичне значення саме для OCBE: без можливостей для прояву ініціативи та автономії у прийнятті рішень добровільна екологічна поведінка залишається нереалізованою.

Емпіричні дослідження підтверджують медіаторну роль екологічної поведінки у зв'язку між Green HRM та організаційними результатами [21; 25]. Працівники, які демонструють високий рівень як рольової поведінки, так і OCBE, забезпечують вищу екологічну результативність організації, що транслюється у внесок до досягнення SDG.

**Зв'язок Green HRM-практик із Цілями сталого розвитку.** Інтеграція Green HRM із глобальною агендою сталого розвитку потребує встановлення чітких зв'язків між конкретними HR-практиками та цільовими індикаторами SDG. Систематизація наукових джерел [10; 22; 23] та логіка АМО-теорії дозволяють ідентифікувати три пріоритетні цілі, на досягнення яких Green HRM справляє найбільш безпосередній вплив: SDG 8, SDG 12 та SDG 13 (табл. 2). SDG 8 «Гідна праця та економічне зростання» охоплює завдання забезпечення продуктивної зайнятості та сталого економічного зростання. Зелений рекрутинг сприяє створенню «зелених робочих місць» – позицій, що інтегрують екологічні компетенції (індикатор 8.4).

Зелене навчання підвищує кваліфікацію у сфері сталого розвитку (завдання 8.6). Працівники екологічно орієнтованих компаній демонструють вищу результативність [6], що сприяє економічному зростанню (завдання 8.1, 8.2). SDG 12 «Відповідальне споживання та виробництво» спрямована на раціональне використання ресурсів та зменшення відходів і найбільш безпосередньо пов'язана з екологічною поведінкою працівників. Зелене навчання формує компетенції ресурсозбе-

Таблиця 2 – Матриця зв'язків Green HRM-практик із SDG

АМО-компонент	Green HRM-практика	SDG 8 Гідна праця	SDG 12 Відповідальне споживання	SDG 13 Клімат
Ability	Зелений рекрутинг і відбір	●●● Зелені робочі місця; залучення екологічно свідомих кадрів	●● Відбір за критерієм ресурсоощадної поведінки	●● Залучення фахівців з енергоефективності
	Зелене навчання та розвиток	●●● Підвищення кваліфікації у сфері сталого розвитку	●●● Компетенції ресурсозбереження та поводження з відходами	●●● Обізнаність щодо зміни клімату; навички енергозбереження
Motivation	Зелене управління результативністю	●● Оцінювання внеску у сталий розвиток організації	●●● Цілі та моніторинг зменшення відходів і споживання	●●● Цілі скорочення викидів та енергоспоживання
	Зелена компенсація та винагородження	●● Справедлива винагорода за екологічні досягнення	●●● Бонуси за ресурсоефективність	●●● Стимули за енергозбереження та скорочення викидів
Opportunity	Зелене залучення працівників	●● Участь у формуванні екологічної політики	●●● Ініціативи зменшення відходів; екологічні пропозиції	●●● Участь у кліматичних програмах організації
	Зелене наділення повноваженнями	●● Автономія в екологічних аспектах роботи	●●● Право ініціювати зміни для ресурсозбереження	●●● Оперативні рішення з енергоефективності

Примітки: Умовні позначення: ●●● – сильний зв'язок; ●● – помірний зв'язок

Джерело: розроблено авторами на основі [10; 22; 23]

реження (індикатор 12.2). Залучення та наділення повноваженнями створюють умови для ініціатив із зменшення відходів (індикатор 12.5), де ОСБЕ відіграє критичну роль, виявляючи приховані резерви ресурсоефективності [33]. Зелене управління результативністю забезпечує моніторинг за індикатором 12.6.

SDG 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату» вимагає скорочення викидів парникових газів та підвищення енергоефективності. Зелене навчання підвищує обізнаність щодо кліматичних змін та способів зменшення вуглецевого сліду (індикатор 13.3). Зелена компенсація створює стимули за енергозбереження та скорочення викидів. Компонент Opportunity має особливе значення: автономія працівників дозволяє оперативно реагувати на можливості енергозбереження [15].

Аналіз виявляє диференційований вплив АМО-компонентів на різні SDG. Ability має універсальне значення для всіх цілей, формуючи базові компетенції. Motivation та Opportunity найсильніше впливають на SDG 12 та SDG 13 – перший через механізм підкріплення конкретних поведінкових результатів [20], другий через генерування інновацій.

**Концептуальна модель інтеграції Green HRM та SDG.** Узагальнення проведеного аналізу дозволяє сформулювати теоретичну модель, що відображає механізм впливу Green HRM-практик на досягнення Цілей сталого розвитку (рис. 1).

Логіка моделі ґрунтується на послідовності трансформацій: HR-інтервенції → індивідуальна

поведінка → організаційні результати → внесок у SDG [9; 10]. Green HRM-практики, структуровані за АМО-компонентами, впливають на екологічну поведінку працівників, яка, агрегуючись на організаційному рівні, формує екологічну результативність організації та її внесок у досягнення конкретних SDG.

Компонент Ability забезпечує когнітивну основу екологічної поведінки [9], без якої працівники не знатимуть, як діяти екологічно відповідально. Компонент Motivation створює стимули, формуючи розуміння цінності екологічної поведінки для кар'єри та винагороди [9; 20]. Компонент Opportunity усуває бар'єри та створює простір для дії [9; 10] – без можливостей навіть мотивовані та компетентні працівники не зможуть реалізувати екологічний потенціал. Екологічна поведінка працівників виступає медіатором між Green HRM та організаційними результатами [21]: рольова поведінка забезпечує базовий рівень результативності, а ОСБЕ генерує інновації [33]. Організаційна екологічна результативність транслюється у внесок до SDG [1; 34]: створення зелених робочих місць та підвищення продуктивності (SDG 8), зменшення споживання ресурсів та відходів (SDG 12), скорочення викидів та енергозбереження (SDG 13).

Модель передбачає синергетичний ефект АМО-компонентів: максимальний вплив досягається за одночасної дії всіх трьох [9]. Водночас існує диференціація: компонент Ability має універсальне значення, тоді як Motivation та Opportunity

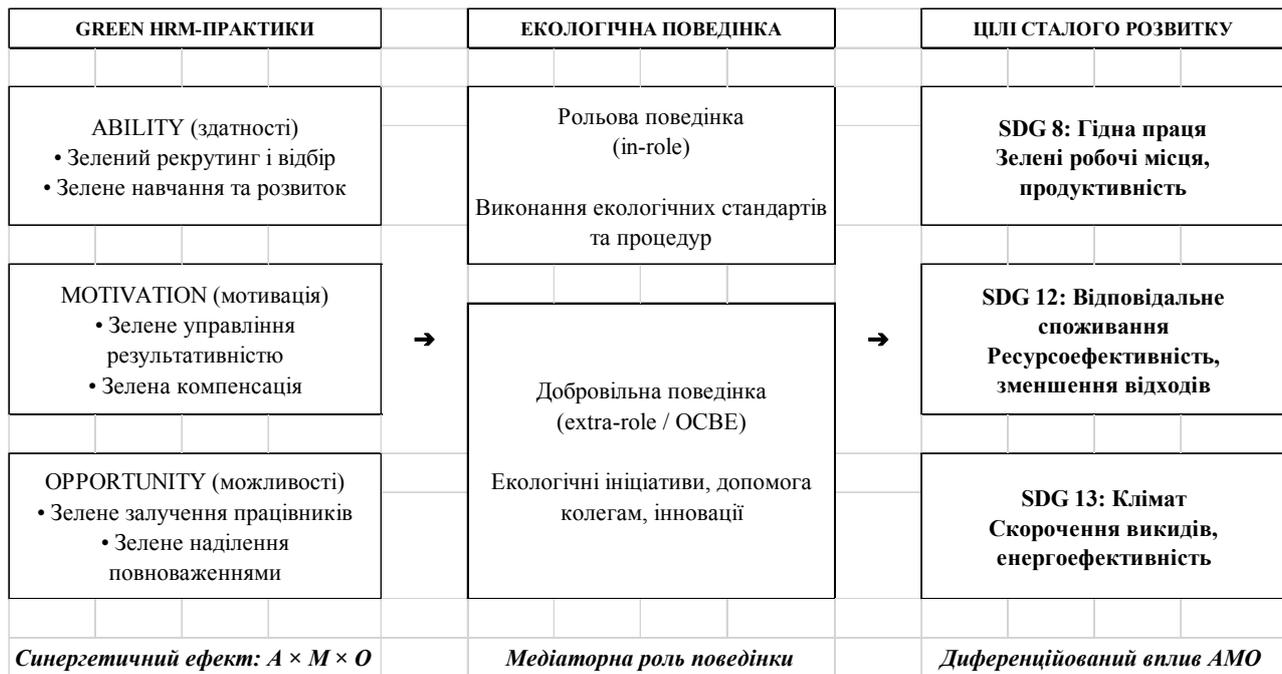


Рисунок 1 – Теоретична модель інтеграції Green HRM-практик із SDG

Джерело: розроблено авторами

демонструють варіативний вплив залежно від типу поведінки та цільової SDG [10; 22].

На основі моделі сформульовано пропозиції для емпіричної верифікації:

P1: Green HRM-практики компонента Ability позитивно впливають як на рольову, так і на добровільну екологічну поведінку працівників.

P2: Green HRM-практики компонента Motivation мають сильніший вплив на рольову екологічну поведінку порівняно з добровільною.

P3: Green HRM-практики компонента Opportunity мають сильніший вплив на добровільну екологічну поведінку порівняно з рольовою.

P4: Екологічна поведінка працівників опосередковує зв'язок між Green HRM-практиками та внеском організації у досягнення SDG 8, 12, 13.

P5: Комбінований вплив усіх трьох АМО-компонентів на екологічну поведінку перевищує суму їх окремих ефектів.

P6: Відносний внесок АМО-компонентів варіюється залежно від цільової SDG.

**Висновки.** Дослідження запропонувало теоретичну модель інтеграції Green HRM-практик із SDG на основі АМО-підходу, що концептуалізує механізм впливу екологічно орієнтованих HR-практик на досягнення SDG через екологічну поведінку працівників як медіатор. Систематизація Green HRM-практик за компонентами АМО-теорії виявила специфіку кожного компонента: Ability формує когнітивну основу, Motivation створює стимули, Opportunity забезпечує організаційні умови. Максимальний ефект досягається

за синергетичної взаємодії всіх трьох компонентів. Розмежовано рольову поведінку (формальні екологічні вимоги) та OCBE (добровільні ініціативи): обидва типи необхідні для досягнення SDG, проте рольова поведінка більшою мірою залежить від Motivation, добровільна – від Opportunity. Матриця зв'язків Green HRM-практик із SDG продемонструвала диференційований характер впливу. SDG 8 (гідна праця) найтісніше пов'язана з практиками компонента Ability – створенням зелених робочих місць та розвитком компетенцій. SDG 12 (відповідальне споживання) та SDG 13 (клімат) потребують збалансованого впливу всіх компонентів із акцентом на Motivation та Opportunity.

Теоретичний внесок полягає у подоланні концептуального розриву між літературою з Green HRM та дослідженнями SDG. Модель операціоналізує зв'язок між HR-практиками та глобальними цілями сталого розвитку, що раніше розглядався лише на декларативному рівні. Пропозиції P1–P6 створюють основу для емпіричної верифікації.

Практичне значення визначається можливістю цілеспрямованого вибору Green HRM-практик залежно від пріоритетних SDG організації. Для українських підприємств модель надає орієнтири пріоритезації HR-інтервенцій: акцент на рекрутингу та навчанні для SDG 8; додатковий розвиток систем мотивації та можливостей для SDG 12 та SDG 13.

Обмеженням дослідження є його теоретичний характер – модель потребує емпіричної перевірки

на вибірках українських та європейських організацій. Перспективними напрямками є: кількісна верифікація пропозицій P1–P6; дослідження модераторів зв'язку Green HRM – екологічна поведінка (організаційна культура, лідерство, галузева спе-

цифіка); аналіз ефективності Green HRM-практик в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України; порівняльні дослідження впровадження Green HRM в країнах із різним рівнем інституційного розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Sachs J.D., Lafortune G., Fuller G., Iablonovski G. Financing Sustainable Development to 2030 and Mid-Century. Sustainable Development Report 2025. Paris : SDSN, Dublin : Dublin University Press, 2025. DOI: <https://doi.org/10.25546/111909>
2. United Nations. Financing for Sustainable Development Report 2025. New York : UN DESA, 2025. URL: <https://developmentfinance.un.org/fsdr2025> (дата звернення: 20.01.2026).
3. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Official Journal of the European Union, L 322. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення: 20.01.2026).
4. Deloitte. Global Sustainable Behaviors Survey 2025. Deloitte Insights, 2025. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/search-results.html?qr=Global%20Sustainable%20Behaviors%20Survey%202025> (дата звернення: 20.01.2026).
5. PwC. Global Workforce ESG Preferences Study 2024. PwC Global, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/pwcs-global-workforce-sustainability-study.html> (дата звернення: 20.01.2026).
6. Delmas M.A., Pekovic S. Environmental Standards and Labor Productivity: Understanding the Mechanisms That Sustain Sustainability. *Journal of Organizational Behavior*. 2013. Vol. 34 (2). P. 230–252. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1827>
7. Wehrmeyer W. Greening People: Human Resources and Environmental Management. Sheffield : Greenleaf Publishing, 1996. 416 p.
8. Jabbour C.J.C., Santos F.C.A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. Vol. 19 (12). P. 2133–2154. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
9. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.L. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca, NY : Cornell University Press, 2000. 259 p.
10. Renwick D.W.S., Redman T., Maguire S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2013. Vol. 15 (1). P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
11. Jackson S.E., Renwick D.W.S., Jabbour C.J.C., Muller-Camen M. State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 25 (2). P. 99–116. DOI: <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
12. Dumont J., Shen J., Deng X. Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*. 2017. Vol. 56 (4). P. 613–627. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
13. Kim Y.J., Kim W.G., Choi H.M., Phetvaroon K. The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 76. P. 83–93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
14. Tang G., Chen Y., Jiang Y., Paillé P., Jia J. Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2018. Vol. 56 (1). P. 31–55. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
15. Aboramadan M., Karatepe O.M. Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33 (10). P. 3199–3222. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1440>
16. Longoni A., Luzzini D., Guerci M. Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*. 2018. Vol. 151. P. 1081–1095. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>
17. Pinzone M., Guerci M., Lettieri E., Redman T. Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 122. P. 201–211. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>
18. Zibarras L.D., Coan P. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. Vol. 26 (16). P. 2121–2142. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>
19. Pham N.T., Thanh T.V., Tučková Z., Thuy V.T.N. The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
20. Saeed B.B., Afsar B., Hafeez S., Khan I., Tahir M., Afridi M.A. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. Vol. 26 (2). P. 424–438. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1694>

21. Paillé P., Chen Y., Boiral O., Jin J. The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*. 2014. Vol. 121 (3). P. 451–466. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
22. Amrutha V.N., Geetha S.N. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
23. Ren S., Tang G., Jackson S.E. Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*. 2018. Vol. 35 (3). P. 769–803. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
24. Yusoff Y.M., Nejati M., Kee D.M.H., Amran A. Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*. 2020. Vol. 21 (3). P. 663–680. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
25. Zaid A.A., Jaaron A.A.M., Talib Bon A. The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 204. P. 965–979. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
26. Державна служба статистики України. Цілі сталого розвитку Україна 2024. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (дата звернення: 20.01.2026).
27. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
28. Sardak S., Biliska O., Simakhova A. Potential of economy socialization in the context of globalization. *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 164 (3-4). P. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V164-01>
29. Цимбалюк С.О., Ковтун О.А. «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 250–256. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40010> (дата звернення: 20.01.2026).
30. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. ; за заг. ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi83/0062458.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).
31. Колот А.М., Герасименко О.О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ : Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні, 2020. 32 с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueeros/ukraine/16344.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).
32. Петровська О.М., Нечаєв А.Ю. «Зелені» робочі місця: перспективи та вплив на сталий розвиток економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-01>
33. Boiral O., Paillé P. Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 109 (4). P. 431–445. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
34. United Nations Global Compact. Corporate Sustainability in the World Economy. New York : UN Global Compact Office, 2024. URL: <https://unglobalcompact.org/sdgs> (дата звернення: 20.01.2026).

### References:

1. Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G., & Iablonski, G. (2025). Financing Sustainable Development to 2030 and Mid-Century. Sustainable Development Report 2025. Paris: SDSN, Dublin: Dublin University Press. DOI: <https://doi.org/10.25546/111909>
2. United Nations (2025). Financing for Sustainable Development Report 2025. New York: UN DESA. Available at: <https://developmentfinance.un.org/fsdr2025>
3. European Commission (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Official Journal of the European Union, L 322. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
4. Deloitte (2025). Global Sustainable Behaviors Survey 2025. Deloitte Insights. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/search-results.html?qr=Global%20Sustainable%20Behaviors%20Survey%202025>
5. PwC (2024). Global Workforce ESG Preferences Study 2024. PwC Global. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/pwcs-global-workforce-sustainability-study.html>
6. Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2013). Environmental Standards and Labor Productivity: Understanding the Mechanisms That Sustain Sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, no. 2, pp. 230–252. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1827>
7. Wehrmeyer, W. (1996). Greening People: Human Resources and Environmental Management. Sheffield: Greenleaf Publishing.
8. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 12, pp. 2133–2154. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
9. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca, NY: Cornell University Press.
10. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, no. 1, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

11. Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management*, vol. 25, no. 2, pp. 99–116. DOI: <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
12. Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, vol. 56, no. 4, pp. 613–627. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
13. Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 76, pp. 83–93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
14. Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 56, no. 1, pp. 31–55. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
15. Aboramadan, M., & Karatepe, O.M. (2021). Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 33, no. 10, pp. 3199–3222. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1440>
16. Longoni, A., Luzzini, D., & Guerci, M. (2018). Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, vol. 151, pp. 1081–1095. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>
17. Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production*, vol. 122, pp. 201–211. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>
18. Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, no. 16, pp. 2121–2142. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>
19. Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
20. Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, no. 2, pp. 424–438. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
21. Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, vol. 121, no. 3, pp. 451–466. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
22. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, vol. 247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
23. Ren, S., Tang, G., & Jackson, S.E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 35, no. 3, pp. 769–803. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
24. Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, vol. 21, no. 3, pp. 663–680. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
25. Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, vol. 204, pp. 965–979. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
26. State Statistics Service of Ukraine. Tsili staloho rozvytku Ukraina 2024 [Sustainable Development Goals Ukraine 2024]. Available at: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (in Ukrainian)
27. President of Ukraine (2019). Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 722/2019 vid 30.09.2019 [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030: Decree of the President of Ukraine No. 722/2019 of September 30, 2019]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (in Ukrainian)
28. Sardak, S., Bilska, O., & Simakhova, A. (2017). Potential of economy socialization in the context of globalization. *Economic Annals-XXI*, vol. 164, no. 3-4, pp. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V164-01>
29. Tsymbaliuk, S. O., & Kovtun, O. A. (2022). "Zelene" upravlinnia liudskymy resursamy: vplyv ekolohichnykh praktyk na diialnist orhanizatsii ["Green" human resource management: the impact of environmental practices on organizational performance]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 11, pp. 250–256. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40010> (in Ukrainian)
30. Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O.O. et al. (2015). *Sotsialna vidpovidalnist: navch. posib.* [Social responsibility: textbook]. A.M. Kolot (Ed.). Kyiv: KNEU. Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi83/0062458.pdf> (in Ukrainian)
31. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2020). *Sfera pratsi v umovakh hlobalnoi sotsioekonomichnoi realnosti 2020: vyklyky dlia Ukrainy* [The sphere of labor in the context of global socio-economic reality 2020: challenges for Ukraine]. Kyiv: Friedrich-Ebert-Stiftung. Available at: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf> (in Ukrainian)
32. Petrovska, O. M., & Nechaiev, A. Yu. (2024). "Zeleni" robochi mistsia: perspektyvy ta vplyv na stalyy rozvytok ekonomiky ["Green" jobs: prospects and impact on sustainable economic development]. *Problemy suchasnykh*

*transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, no. 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-01> (in Ukrainian)

33. Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, vol. 109, no. 4, pp. 431–445. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>

34. United Nations Global Compact (2024). *Corporate Sustainability in the World Economy*. New York: UN Global Compact Office. Available at: <https://unglobalcompact.org/sdgs>

*Дата надходження статті: 30.01.2026*

*Дата прийняття статті: 13.02.2026*

*Дата публікації статті: 02.03.2026*