

АНОТАЦІЯ

Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання щодо розроблення та обґрунтування теоретичних положень, науково-методичних підходів і рекомендацій щодо трансформації системи управління персоналом підприємств в умовах інклюзивного інноваційного розвитку на засадах формування його мотиваційних засад та оцінного інструментарію за інклюзивно-інноваційним підходом.

1. У розділі 1 висвітлено теоретичні засади трансформації управління персоналом підприємств та його системи в умовах інклюзивного інноваційного розвитку. Обґрунтовано, що система управління персоналом в умовах інноваційного розвитку відходить від традиційних моделей контролю та адміністративного регулювання, трансформуючись у гнучкий, цифрово підкріплений механізм, інтегрований у стратегію підприємства. Основна увага приділяється розвитку людського капіталу, цифровізації HR-процесів, інклюзивності та створенню умов для залучення, мотивації та професійного зростання працівників. Завдання нової системи – формування інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу, впровадження цифрових рішень, підвищення адаптивності до змін, забезпечення рівного доступу та високої залученості персоналу. Принципи включають стратегічну орієнтацію, гнучкість, цифровізацію, індивідуалізацію, інклюзивність та безперервний розвиток. Узагальнено, що принципи HRM еволюціонують від інструктивних до стратегічно-гнучких, соціально відповідальних і цифрово обґрунтованих. У центрі уваги – розвиток цифрових компетенцій, інноваційної культури,

управління соціальним капіталом і залучення працівників до трансформацій. Інклюзивність розглядається як стратегічна ознака зрілості організації, а інклюзія – як процес усунення бар'єрів. Виокремлено вузький підхід (орієнтація на вразливі групи) і широкий (інклюзивність усіх у всі процеси). Проте в обох інклюзивність задає стратегічну рамку для інклюзії як критерій оцінки зрілості соціальної та корпоративної системи.

Інклюзивність у HRM в умовах форс-мажорів – не лише етичний стандарт, а й інструмент стійкості підприємства. Війна спричиняє структурні зміни у трудових ресурсах і зумовлює необхідність активної інтеграції нових категорій працівників. Інклюзивність стає критично важливою для життєздатності та адаптивності підприємств. Інноваційно-сталий розвиток трансформує HRM із суто операційної у стратегічну функцію, що поєднує цінності, гнучкість, інновації та соціальну відповідальність. Інклюзивна соціальна відповідальність, виступаючи мостом між сталим розвитком і інноваційністю, відіграє ключову роль у трансформації HR-систем. Вона має стратегічне значення і реалізується через відкритий моніторинг, нефінансову звітність, взаємодію зі стейкхолдерами та управління соціальним впливом.

Сформульовано таку робочу гіпотезу дослідження: трансформація HR-системи в умовах інноваційного розвитку та актуалізації інклюзивності обумовлює потребу у впровадженні цілісного інклюзивно-інноваційного підходу на основі взаємодії інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності як концептуальної бази модернізації.

В розділі 2 досліджено сучасний стан системи управління персоналом підприємств у контексті інклюзивно-інноваційного підходу. Встановлено зміну управлінської парадигми від авторитарного стилю до інтелектуально-гуманістичного, що тісно пов'язано з просуванням цінностей сталого розвитку та інклюзії. Зазначено чотири глобальні зміни знань в управлінні персоналом: стратегічна інклюзивність, інноваційність, інтелектуальне лідерство та перетворювальна функція HRM. Вони формують основу гнучкого, соціально відповідального HRM, що відповідає новим соціально-економічним умовам.

Встановлено структурні та якісні зміни вимог ринку праці та роботодавців до персоналу підприємств. Змінюються вимоги до персоналу – на перший план виходять креативність, міждисциплінарність, гнучкість і стратегічне мислення. Це вимагає нових підходів до HRM, з акцентом на адаптивність і розвиток талантів. Отримана аналітика доводить ключові професії як критично необхідні елементи для стійкого, інноваційного та інклюзивного розвитку підприємств. В свою чергу все вище відзначене підтверджує аналітичну обґрунтованість важливості цифрових, зелених, інноваційних та інклюзивних HR-функцій як основи для сучасного управління персоналом.

Інклюзивність в HRM оцінюється через соціальні, організаційні й інтелектуальні чинники за допомогою запропонованої методики. Апробація на трьох підприємствах виявила бар'єри та потенціал розвитку інклюзивності навіть за обмежених ресурсів. Встановлене *існування чітко простежуваного зв'язку між рівнем інклюзивності й здатністю підприємства до інновацій*. Методика потребує адаптації до викликів – релокації, демографічних змін, війни. Включення нових індикаторів дозволить перетворити оцінювання інклюзивності в стратегічний інструмент управління персоналом. Підприємства мають потенціал до трансформації HR-систем в інноваційному та інклюзивному напрямі, але реалізується він фрагментарно. Найкраще розвинені напрями: цифровізація, гнучкі формати, наставництво, політика рівних можливостей. Проте відсутня стійка модель інклюзивного розвитку та співпраця з громадськими організаціями.

Кластерний аналіз виділив три типи підприємств – інноваційно-орієнтовані, традиційні й інклюзивно-свідомі, тому неоднорідність підходів вимагає диференційованих стратегій. Необхідна адаптована методика моніторингу для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

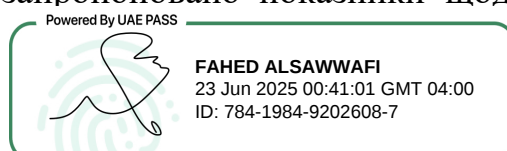
В розділі 3 запропоновано інклюзивно-інноваційний підхід, розроблено модель та перспективні напрями трансформації системи управління персоналом підприємства за цим підходом. Перехід до інклюзивно-

інноваційного підходу означає як оновлення інструментів, так і зміну логіки управління персоналом: від контролю до підтримки, від уніфікації до врахування різноманіття, від ієрархії до партнерства. Розроблено модель трансформації HR-системи за інклюзивно-інноваційним підходом, яка поєднує соціальну рівність, різноманіття, залучення та інновації. Вона передбачає рівний доступ до розвитку, адаптивні формати зайнятості, цифровізацію та управління на основі даних. Запропоновано етапи створення моделі.

Системоутворюючим елементом виступає мотиваційне ядро, яке базується на інтелектуальному лідерстві, кар'єрній справедливості, психологічній безпеці та участі в інноваціях. Запропонована модель є інструментом організаційної адаптивності. Вона дозволяє зменшити плінність кадрів, втрати знань, формувати довгострокову кадрову стратегію. Обґрунтоване мотиваційне ядро формується навколо ідеї ціннісної залученості персоналу, інтегрує індивідуальний розвиток, соціальну значущість праці та можливість впливати на зміни. Механізмами його реалізації є сенсотворення, культура інклюзії, цифрова підтримка, кар'єрна справедливість, психологічна безпека, участь в інноваціях, інтелектуальне лідерство.

Розроблено методику оцінювання ефективності HRM в інклюзивно-інноваційному середовищі, що включає індексно-аналітичний підхід, баланс інтересів стейкхолдерів і методи соціально-економічної діагностики. Методика формалізує дані, дозволяє оцінити сприйняття працівників, взаємозв'язок між HR-рішеннями та інноваційною динамікою. Обґрунтовано, що інклюзивно-інноваційне середовище змінює об'єкт та процес оцінки: перший – від традиційної оцінки результативності персоналу до оцінки здатності HR-системи створювати інклюзивне середовище, сприятливе для інновацій, другий – в бік більш інтерактивної, адаптивної та періодичної практики.

Розроблено методику та запропоновано показники щодо оцінювання

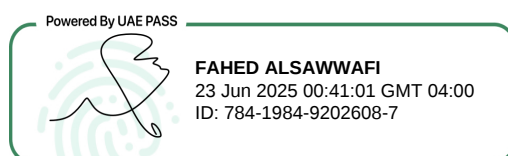


ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. Розроблена та апробована на трьох підприємствах лінійна регресійна індексно-аналітична модель визначає рівень інноваційного розвитку підприємства, що розглядається як функція трьох груп чинників – соціальні, організаційні, інтелектуальні через множину індексів цих характеристик. Здійснено порівняльну характеристику формату участі стейкхолдерів в управлінні персоналом та оцінено відкритість підприємств до інклюзії. Запропоновані показники, шаблони звітів і інструменти дозволяють структурувати оцінювання та підвищити його ефективність. Виокремлено бар'єри впровадження методики (методологічні, організаційні, технічні, психологічні) та засоби їх подолання. Їх типологізовано як перешкоди методологічної, організаційної, технічної та психологічної природи. Запобіжними заходами визначено роз'яснювальну роботу з персоналом, цифрову трансформацію HR-системи, адаптацію міжнародних підходів, підтримку інклюзивної культури зверху у адміністративним спосіб.

Рекомендації щодо інклюзивної соціальної відповідальності HRM передбачають: інституціоналізацію інклюзивних практик; впровадження інтелектуального лідерства; цифровізацію та зворотний зв'язок; підтримку вразливих груп і визнання внеску кожного працівника як елементів стійкої трансформації HR-системи.

Апробація методично-аналітичного інструментарію довела його реальний характер, а дослідження підтвердило робочу гіпотезу дисертації.

Ключові слова: інклюзивна соціальна відповідальність, інклюзивність, інноваційність, інноваційний розвиток, мотиваційне ядро, методика, модель, рекомендації, система, сталий розвиток, типологізація, трансформація, управління персоналом.



СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії, розділи у колективних монографіях

1. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Розділ 1.5 Інклюзивно-інноваційна трансформація системи управління персоналом підприємства: концепція, чинники, модель. *Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека* : монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. С. 146-191. ISBN 978-617-8511-30-2 URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1,88 д.а.).

Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus

2. Lagodiienko, V., Popelo, O., Zybareva, O., Samiilenko, H., Mykytyuk, Y., Alsawwafi, F.M.A.S. (2022). Peculiarities of the management of the foreign economic activity of enterprises in current conditions of sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 4, pp. 1215-1223. ISSN: 1743-7601 (Print); 1743-761X (Online). DOI: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170420> Scopus <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170420> (0,6 д.а., особистий внесок: додання в опис механізму активізації зовнішньоекономічної діяльності економічних систем мотивації у складі ключових функцій) – 0,1 д.а.).

Статті у фахових виданнях України

3. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Інноваційні виклики та трансформаційні процеси в управлінні персоналом підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 6 (76). С. 145-151. (1,04 д.а.) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/145.pdf>. (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) DOI: 10.15276/ETR.06.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678288.

4. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Інструментарій оцінки

ефективності управління персоналом в умовах інклюзивного інноваційного середовища. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 134-143. (1,04 д.а.) DOI: 10.15276/EJ.04.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678199 URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/134.pdf>.

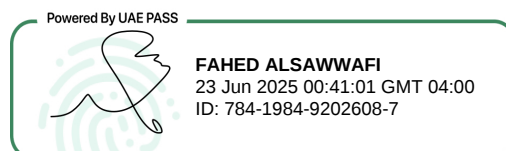
Опубліковані праці апробаційного характеру

5. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Форми звітності, управлінського обліку та вхідні дапні для розрахунку показників інклюзивності в системі управління персоналом підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України (в умовах воєнного стану та поствоєнний період) : Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 24 листопада 2024, Україна, м. Одеса. С.11-13. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

6. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф. Стратегія соціально-відповідальної поведінки. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 24 травня 2024, С.189-190. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf> (Дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

7. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Немчонок С.О. Стратегічне управління як ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 18 вересня 2024, С.83-85. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf (0,15 д.а., особистий внесок: обґрунтовано підвищення мотивації працівників як перевага стратегічного управління підприємством – 0,1 д.а.)

8. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Браткова Б.Г. Напрямки



мотивації менеджерів в умовах воєнного стану. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 18 вересня 2023. С.23-24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf (0,1 д.а., особистий внесок: визначено заходи, що є важливими для керівників при впровадженні нових методів мотивації – 0,05 д.а.)

9. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Станчева О.П. Проблеми інклюзивного інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XII Міжнародної науково–практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 26 травня 2023, С. 119-120. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s5.pdf> (0,15 д.а., особистий внесок: визначено проблеми недостатньої уваги до інклюзивного розвитку, сформульовано шляхи їх подолання – 0,1 д.а.)

10. Продіус О.І., Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Яковенко Т.А. Система мотивації персоналу виробничого підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 27 травня 2022, С. 63-65. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf> (0,2 д.а., особистий внесок: сформульовано вимоги до регіональної системи трудової міграції персоналу виробничого підприємства – 0,05 д.а.)

11. Алсаввафі Фахед Мохаммед Ахмед Саїф, Гончарук С.Р. Стилі керівництва в адміністративному менеджменті та фактори його формування. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, м. Одеса, Одеська політехніка, 20 вересня 2022. С. 54-55. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s4.pdf (0,15 д.а., особистий внесок: проведено порівняльну характеристику стилів керівництва – 0,1 д.а.).

SUMMARY

Fahed Mohammed Ahmed Saif Alsawwafi. Transformation of the Personnel Management System of Enterprises under Conditions of Inclusive Innovative Development – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis for the Philosophy Doctor degree in specialty 073 – Management. – Odesa Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

The dissertation is devoted to addressing a pressing scientific issue related to the development and substantiation of theoretical foundations, scientific and methodological approaches, and recommendations for the transformation of the personnel management system of enterprises under conditions of inclusive innovative development, based on the formation of its motivational foundations and evaluative tools within the framework of an inclusive-innovative approach.

Chapter 1 highlights the theoretical foundations of the transformation of personnel management and its system within enterprises under conditions of inclusive innovative development. It is substantiated that, in the context of innovative development, the personnel management system is moving away from traditional models of control and administrative regulation, transforming into a flexible, digitally supported mechanism integrated into the enterprise's strategy. The main focus is placed on the development of human capital, digitalization of HR processes, inclusiveness, and the creation of conditions for employee engagement, motivation, and professional growth. The task of the new system is to form an innovation-oriented human resource potential, implement digital solutions, enhance adaptability to change, and ensure equal access and high employee engagement. The guiding principles include strategic orientation, flexibility, digitalization, individualization, inclusiveness, and continuous development. It is generalized that HRM principles are evolving from instructive to strategically flexible, socially responsible, and digitally grounded. At the core is the development of digital competencies, innovation culture, social capital management, and employee

involvement in transformations. Inclusiveness is considered a strategic indicator of organizational maturity, while inclusion is viewed as a process of removing barriers. Two approaches are distinguished: the narrow one (focused on vulnerable groups) and the broad one (ensuring inclusiveness of all individuals in all processes). In both cases, inclusiveness sets the strategic framework for inclusion, serving as a criterion for assessing the maturity of social and corporate systems.

Inclusiveness in HRM under force majeure conditions is not only an ethical standard but also a tool for enterprise resilience. War causes structural changes in the labor force and necessitates the active integration of new categories of employees. Inclusiveness becomes critically important for the viability and adaptability of enterprises. Innovative and sustainable development transforms HRM from a purely operational function into a strategic one that combines values, flexibility, innovation, and social responsibility. Inclusive social responsibility, acting as a bridge between sustainability and innovation, plays a key role in the transformation of HR systems. It has strategic significance and is implemented through transparent monitoring, non-financial reporting, stakeholder engagement, and management of social impact.

The following working hypothesis is formulated: the transformation of the HR system in the context of innovative development and the growing relevance of inclusiveness necessitates the implementation of a holistic inclusive-innovative approach based on the interaction of inclusiveness, innovativeness, and social responsibility as the conceptual foundation for modernization.

Chapter 2 examines the current state of enterprise personnel management systems within the context of the inclusive-innovative approach. A shift in the management paradigm has been identified – from an authoritarian style to an intellectual-humanistic one – closely linked to the advancement of sustainable development values and inclusivity. Four global shifts in HRM knowledge have been highlighted: strategic inclusiveness, innovativeness, intellectual leadership, and the transformative function of HRM. These elements form the foundation of a flexible, socially responsible HRM system that meets the demands of new socio-

economic conditions.

Structural and qualitative changes in labor market requirements and employers' expectations of enterprise personnel have been identified. New priorities for employees include creativity, interdisciplinarity, flexibility, and strategic thinking. This necessitates new approaches to HRM, with a focus on adaptability and talent development. The obtained analytics confirm the importance of key professions as critically necessary elements for sustainable, innovative, and inclusive enterprise development. All of the above analytically substantiates the importance of digital, green, innovative, and inclusive HR functions as the foundation for modern personnel management.

Inclusiveness in HRM is evaluated through social, organizational, and intellectual factors using the proposed methodology. The pilot implementation at three enterprises revealed both barriers and potential for the development of inclusiveness, even under limited resource conditions. A clearly traceable link was established between the level of inclusiveness and the enterprise's capacity for innovation. The methodology requires adaptation to current challenges such as relocation, demographic shifts, and war. The inclusion of new indicators will enable the transformation of inclusiveness assessment into a strategic tool for personnel management. Enterprises possess the potential to transform HR systems in an innovative and inclusive direction; however, this potential is being realized only fragmentarily. The most developed areas include digitalization, flexible work formats, mentoring, and equal opportunity policies. Nevertheless, there is a lack of a stable model for inclusive development and cooperation with civil society organizations.

Cluster analysis identified three types of enterprises – innovation-oriented, traditional, and inclusively conscious – indicating that the heterogeneity of approaches requires differentiated strategies. An adapted monitoring methodology is needed to support strategic management decision-making.

Chapter 3 proposes an inclusive-innovative approach and develops a model along with prospective directions for the transformation of the enterprise's personnel

management system based on this approach. The transition to an inclusive-innovative approach involves not only updating tools but also shifting the logic of personnel management – from control to support, from unification to embracing diversity, and from hierarchy to partnership. A transformation model of the HR system under the inclusive-innovative approach has been developed, integrating social equity, diversity, engagement, and innovation. The model envisions equal access to development opportunities, adaptive employment formats, digitalization, and data-driven management. The stages for developing the model are also proposed.

The core element of the system is the motivational nucleus, which is based on intellectual leadership, career equity, psychological safety, and participation in innovation. The proposed model serves as a tool for organizational adaptability. It helps reduce staff turnover and knowledge loss and enables the development of a long-term personnel strategy. The substantiated motivational nucleus is centered around the idea of value-based employee engagement, integrating individual development, the social significance of work, and the ability to influence change. Its implementation mechanisms include meaning-making, a culture of inclusion, digital support, career equity, psychological safety, participation in innovation, and intellectual leadership.

A methodology for evaluating the effectiveness of HRM in an inclusive-innovative environment has been developed. It incorporates an index-analytical approach, a balance of stakeholder interests, and methods of socio-economic diagnostics. The methodology formalizes data, allows for the assessment of employee perceptions, and identifies the relationship between HR decisions and innovation dynamics. It is substantiated that the inclusive-innovative environment transforms both the object and the process of evaluation: the former – from traditional performance appraisal of personnel to assessing the HR system’s ability to create an inclusive environment conducive to innovation; the latter – toward a more interactive, adaptive, and periodic practice.

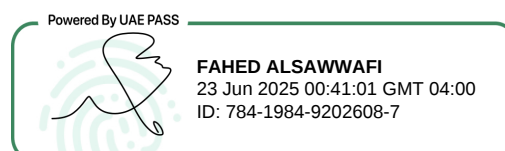
A methodology and a set of indicators have been developed to evaluate the

effectiveness of personnel management in an inclusive-innovative environment. A linear regression index-analytical model – developed and tested at three enterprises – determines the level of innovative development of an enterprise, which is viewed as a function of three groups of factors: social, organizational, and intellectual, assessed through a set of respective indices. A comparative analysis of stakeholder participation formats in personnel management was conducted, along with an assessment of the enterprises' openness to inclusion. The proposed indicators, reporting templates, and tools make it possible to structure the evaluation process and enhance its effectiveness. Barriers to the implementation of the methodology have been identified – methodological, organizational, technical, and psychological – and corresponding measures for overcoming them have been proposed. These barriers have been typologized according to their nature. Preventive measures include awareness-raising among personnel, digital transformation of the HR system, adaptation of international approaches, and top-down administrative support for an inclusive culture.

Recommendations regarding inclusive social responsibility in HRM include: institutionalization of inclusive practices; implementation of intellectual leadership; digitalization and feedback mechanisms; support for vulnerable groups; and recognition of each employee's contribution as key elements of the sustainable transformation of the HR system.

The approbation of the methodological and analytical toolkit confirmed its practical applicability, and the research validated the working hypothesis of the dissertation.

Keywords: inclusive social responsibility, inclusiveness, innovativeness, innovative development, motivational core, methodology, model, recommendations, system, sustainable development, typology, transformation, personnel management.



LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Monographs, Chapters in Collective Monographs

1. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Chapter 1.5 Inclusive-Innovative Transformation of the Enterprise Personnel Management System: Concept, Factors, Model. In: Organizational and Economic Mechanism for the Formation of Inclusive Social Responsibility: Sustainable Development and National Security: monograph / edited by S. V. Filippova. Odesa: Bondarenko M. O., 2024. pp. 146-191. ISBN 978-617-8511-30-2 URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1,88 publisher's sheets.).

Articles in Periodical Scientific Journals Indexed in Web of Science Core Collection and/or Scopus

2. Lagodiienko, V., Popelo, O., Zybareva, O., Samiilenko, H., Mykytyuk, Y., Alsawwafi, F.M.A.S. (2022). Peculiarities of the management of the foreign economic activity of enterprises in current conditions of sustainability. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 17, No. 4, pp. 1215–1223. ISSN: 1743-7601 (Print); 1743-761X (Online). DOI: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.170420> Scopus <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170420>. (0,6 publisher's sheets, personal contribution: inclusion of motivation as part of the key functions in the description of the mechanism for activating the foreign economic activity of economic systems. – 0,1 publisher's sheet).

Articles in Professional Journals of Ukraine

3. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Innovative Challenges and Transformational Processes in Enterprise Personnel Management. *Economics: time realities. Scientific journal.* 2024. № 6 (76). P. 145-151. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/145.pdf> (1,04 publisher's sheets) DOI: 10.15276/ETR.06.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678288 (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar).

4. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Toolkit for Evaluating the Effectiveness of Personnel Management in an Inclusive Innovative Environment. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 4 (30). P. 134-143. (1,04 publisher's sheets) URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/134.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.15. DOI: 10.5281/zenodo.15678199.

Publications of an Approbatory Nature

5. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Forms of Reporting, Managerial Accounting, and Input Data for Calculating Inclusiveness Indicators in the Enterprise Personnel Management System. *Accounting and Analytical Support for the Innovative Transformation of Ukraine's Economy (under Martial Law and in the Post-War Period)* : Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, November 24, 2024. pp. 11-13. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (accessed: 15.01.2025). (0,15 publisher's sheets).

6. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif. Strategy of Socially Responsible Behavior. *Current Issues of Management Theory and Practice* : Proceedings of the 13th International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 24, 2024, pp. 189–190. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf> (accessed: 15.01.2025). (0,15 publisher's sheets).

7. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Nemchonok S.O. Strategic Management as a Key Factor of Long-Term Enterprise Competitiveness. *Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm* : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, September 18, 2024, pp. 83–85. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf (0,15 ps, personal contribution: Increasing employee motivation as an advantage of strategic enterprise management is justified – 0,1 publisher's sheet).

8. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Bratkova B.H. Motivation Strategies for Managers under Martial Law Conditions. *Modern Management of*

Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, September 18, 2023, pp. 23–24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf (0,1 publisher's sheets, personal contribution: identification of key measures essential for managers in implementing new motivation methods – 0,05 publisher's sheets).

9. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Stancheva O.P. Issues of Inclusive Innovative Development. *Current Issues of Management Theory and Practice* : Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 26, 2023, pp. 119–120. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s5.pdf> (0,15 ps, personal contribution: identification of problems related to insufficient attention to inclusive development and formulation of ways to overcome them – 0,1 publisher's sheet).

10. Prodius O.I., Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Yakovenko T.A. Personnel Motivation System at a Manufacturing Enterprise. *Current Issues of Management Theory and Practice* : Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, May 27, 2022, pp. 63–65. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf> (0,2 publisher's sheets, personal contribution: formulation of the conditions required for the regional labor migration system of a manufacturing enterprise – 0,05 publisher's sheets).

11. Alsawwafi Fahed Mohammed Ahmed Saif, Honcharuk S.R. Leadership Styles in Administrative Management and the Factors Influencing Their Formation. *Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm* : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Ukraine, Odesa, Odesa Polytechnic, September 20, 2022, pp. 54–55. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s4.pdf (0,15 publisher's sheets, personal contribution: conducted a comparative analysis of leadership styles – 0,1 publisher's sheet).