

АНОТАЦІЯ

Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. *Інноваційний розвиток підприємства в умовах інклюзивної економіки*. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування. – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню актуального наукового завдання яке полягає в формуванні цілісної концептуальної моделі управління підприємством в умовах інклюзивної економіки, яка поєднує компетентнісний підхід із науково-методичним та інструментальним забезпеченням розвитку інклюзивного потенціалу підприємства. Йдеться про формування і впровадження компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства із чіткою інклюзивною орієнтацією.

У розділі 1 висвітлено теоретичні інноваційного розвитку підприємств в умовах інклюзивної економіки. Досліджено інноваційний розвиток як глобальне явище, обґрунтовано його чинники та наслідки для підприємств. Досліджено феномен інклюзивної економіки, систематизовано її понятійний апарат, базові процеси та явища. Висвітлено особливості інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки через основні протиріччя та виклики для підприємств.

Обґрунтовано, що інноваційний розвиток – це не лише технологічне оновлення, а й механізм формування соціальної цінності, що інтегрує інклюзивні принципи в організаційні моделі, кадрову політику та бізнес-процеси. Він базується на трансформації ідей у практичну користь задля зміцнення конкурентоспроможності, соціальної відповідальності та адаптивності підприємства. Інклюзивна економіка розглядається як модель розвитку, що забезпечує рівний доступ до ресурсів і можливостей для всіх



соціальних груп. У цьому контексті інновації є інструментом реалізації інклюзивних цілей – від соціальних інновацій до цифрових платформ інтеграції. Саме поєднання інклюзивності й інноваційності формує нову якість підприємницької діяльності, орієнтовану на сталість і довіру.

Проаналізовано глобальні підходи до інклюзивної інноваційної діяльності та досвід країн, які поєднують цифрову трансформацію й соціальну інклюзію (зокрема Китай), що може слугувати орієнтиром для України в період відновлення. Висновок: інклюзивність слід розглядати як економічний актив. Інституційне середовище України вже має потенціал для формування інклюзивної моделі – через орієнтацію на ЦСР, громадські ініціативи та соціальне партнерство.

Розкрито управлінський потенціал інклюзивної економіки, яка змінює стратегічне управління підприємствами. Інклюзія перестає бути факультативним елементом CSR, стаючи критичним чинником інноваційного лідерства. Визначено виклики інтеграції інклюзивності в інноваційний розвиток – необхідність поєднання технологічної динаміки з соціальною чутливістю. Обґрунтовано потребу у формуванні нової парадигми компетентнісного управління, де інклюзія виступає системним чинником сталого зростання. Сформульовано таку *робочу гіпотезу дослідження*: щоб адекватно відповісти на виклики, породжені протиріччями між вимогами інноваційного розвитку та інклюзивної економіки, підприємству необхідно впровадити компетентнісне управління інноваційним розвитком із чіткою інклюзивною орієнтацією. Інтеграція компетентнісного управління, орієнтованого на інклюзію, у систему інноваційного розвитку підприємства позитивно впливатиме на рівень його адаптивності, внутрішньої стійкості та здатності до сталого зростання.

В розділі 2 проаналізовано вплив інноваційності та інклюзивності розвитку підприємств на їх системи управління. Здійснено аналіз впливу інноваційності розвитку підприємств на їх системи управління, динаміки розвитку та структурних змін інклюзивних інновацій. Оцінено інклюзивну



зайнятість та її вплив на інноваційний розвиток підприємства.

Досліджено вплив інноваційності та інклюзивності на системи управління підприємствами в умовах трансформацій ринку праці, цифровізації та соціальних викликів. На мікрорівні запропоновано п'ятиетапну логіку оцінки змін управлінських практик: від виявлення типів інновацій до визначення напрямів адаптації управлінських систем. Це дозволяє перейти до інтервенційного аналізу, орієнтованого на керовану організаційну еволюцію. На макрорівні виявлено залежність інноваційної активності від інституційного середовища: у країнах із прогнозованою політикою (ОАЕ) – проактивність і динаміка, тоді як в Україні – стримуючі чинники, що зумовлюють реактивність систем управління. Проаналізовано вплив інклюзивності на інноваційність через трирівневу аналітичну модель: від оцінки політик і практик до інтегрального ефекту на продуктивність і корпоративну культуру. Підтверджено зв'язок між розвиненою інклюзивністю та здатністю підприємств до адаптації та змін.

Обґрунтовано, що інклюзивна інноваційність в Україні перебуває на початковому етапі: практики фрагментарні, бракує DEI-програм, освітніх і фінансових ресурсів. Менше 5% підприємств реалізують справжні інклюзивні стратегії, обмежуючись формальними кроками. Відсутність системної управлінської реакції та інфраструктури підтримки інклюзивного менеджменту призводить до нерівності практик. Наголошено, що в умовах трансформації глобального ринку праці інклюзивність стає не доповненням, а ядром інноваційної стратегії. Український ринок ще не адаптований до потреб вразливих груп, що вимагає оновлення політики зайнятості та цифрової інклюзивної інфраструктури. Застосування авторської методики оцінювання 8 напрямів інклюзивності засвідчило прямий зв'язок із інноваційною активністю. Кейс-аналіз підприємств підтвердив, що інтеграція DEI-підходів сприяє гнучкості, навченості та відкритості до змін. Окремо проаналізовано динаміку інклюзивних інновацій для осіб з інвалідністю: перехід від фрагментарності до повної інтеграції в сервіси, міське середовище й



корпоративні стратегії. Наголошено на моделі «інновацій разом із», де представники вразливих груп виступають співавторами рішень, яка має потенціал масштабування. Узагальнено, що інклюзивність є стратегічним ресурсом інноваційного розвитку, здатним трансформувати системи управління на всіх рівнях. Обґрунтовано необхідність розвитку інституційної інфраструктури та нового управлінського мислення.

В розділі 3 наведене авторське бачення компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах інклюзивної економіки. Розроблено й обґрунтовано системний підхід та інклюзивний базис компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства. Запропоновано та формалізовано інструментальне забезпечення інклюзивного базису компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства. Розроблено механізм, інструменти та рекомендації щодо формування компетентностей за ознаками інклюзивності та інноваційного розвитку.

Обґрунтовано подвійний характер компетентнісного управління – як динамічного процесу та системного механізму. Як процес воно спрямоване на безперервний розвиток компетенцій персоналу на основі стратегічного бачення, а як механізм – формує інституційну платформу для реалізації інноваційного потенціалу працівників. Розкрито сутність системного підходу до компетентнісного управління інноваційним розвитком підприємства (КУІРП), що базується на принципах цілісності, ієрархічності, взаємозв'язків та орієнтації на результат. Підкреслено необхідність адаптації управлінських інструментів до типу бізнесу, структури персоналу й стратегічних пріоритетів. Запропоновано комплекс інструментів – від логічної моделі управління до карт компетенцій і систем оцінювання залученості. Центральним елементом виступає концепція інклюзивного базису КУІРП, що інтегрує принципи рівності, участі та різноманіття. Він представлений як чотирикомпонентна модель: ціннісна, нормативна, компетентнісна та інструментальна, що забезпечує системну інтеграцію інклюзії у стратегічне управління персоналом. На основі цієї моделі сформовано стратегічну візію КУІРП – створення адаптивного середовища з рівними можливостями професійного розвитку для



всіх категорій працівників. Людина виступає як носій інноваційного потенціалу та агент змін, а її компетентності – як стратегічний ресурс підприємства.

Апробовано карту інклюзивних компетенцій – інструмент управління персоналом, що поєднує знання, навички, поведінкові характеристики та цінності, орієнтовані на інклюзію. Визначено базові та пріоритетні компетенції. Карта застосована на п'яти підприємствах, що підтверджує її ефективність та можливість масштабування. Обґрунтовано використання системи оцінювання залученості, яка дозволяє вимірювати участь, мотивацію, задоволеність і лояльність персоналу різних соціальних категорій. Запропоновано методику оцінювання з урахуванням потреб осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів, жінок у STEM тощо. Особлива увага приділена формату зворотного зв'язку та динаміці показників залученості.

Запропоновано механізм формування компетентностей в умовах інклюзивного та інноваційного розвитку: від діагностики потреб до оцінки результатів. Розроблено індикатори досягнення цілей на кожному етапі та адаптовано профіль компетенцій до вимог інклюзивної економіки. Проаналізовано ефективність таких інструментів, як e-learning платформи, менторські програми та інноваційні майстерні. Останні визначено як середовище розвитку ключових soft skills – співпраці, емпатії, цифрової гнучкості, критичного мислення, адаптивності. Виокремлено типи менторства залежно від специфіки вразливих груп персоналу. Запропоновано критерії вибору освітніх платформ із фокусом на персоналізацію та інклюзивність. Розроблено систему індикаторів розвитку персоналу в умовах креативного робочого середовища, адаптованого до вимог інклюзивної економіки. Запропоновано практичні рекомендації з оцінювання рівня інклюзивної зайнятості як чинника інноваційного розвитку підприємств.

Ключові слова: діджитал-інструменти, інноваційний розвиток, інклюзивні інновації, інклюзивна економіка, компетентнісне управління, інклюзивний базис, case-study, персонал, лідерство, інструментальне забезпечення, методика, модель, стратегічна візія.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Монографії, розділи у колективних монографіях

1. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Розділ 2.4 Системний підхід та інклюзивний базис компетентісного управління інноваційним розвитком підприємства. *Організаційно-економічний механізм формування інклюзивної соціальної відповідальності: сталий розвиток та національна безпека* : монографія / за ред. С. В. Філіппової. Одеса: Бондаренко М. О., 2024. С. 238-259. ISBN 978-617-8511-30-2 URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1,1 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 мотивації в опис взаємозв'язку управлінських функцій у контексті інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств до складу її елементів – 0,1 д.а.)

Статті у фахових виданнях України

3. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Механізми та інструменти розвитку компетентностей персоналу в умовах інклюзивної економіки та інноваційної динаміки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024.



№3(73). С. 132-143. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/132.pdf>.
(Дата звернення 05.01.2025). DOI: 10.15276/EJ.03.2024.16. (*Index Copernicus, Google Scholar*). (1,2 д.а.)

4. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Трансформація інклюзивних інновацій: динаміка розвитку та структурні зміни в умовах стратегічних викликів форс-мажору. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 3 (70). С. 141-154. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/141.pdf>.
(Дата звернення 05.01.2025). DOI: 10.15276/ETR.03.2024.14. (*Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar*). (1,24 д.а.)

5. Філіппова С.В., Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Інноваційний розвиток підприємств в інклюзивній економіці: управлінські виклики для підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4 (30). С. 114-157. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/144.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16
(Дата звернення 05.01.2025). (*Index Copernicus, Google Scholar*). (1,4 д.а., особистий внесок: висвітлено структурні та динамічні зміни створення інклюзивних інновацій, їх фокус для людей з інвалідністю, управлінські виклики інноваційного розвитку в умовах інклюзивної економіки. 0,7 д.а.)

Опубліковані праці апробаційного характеру

6. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам. Оцінка інклюзивної зайнятості та впливу на інноваційний розвиток 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.129-131. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (дата звернення: 15.01.2025) (0,15 д.а.)

7. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Третяков М.С. Підвищення

Powered By UAE PASS



ALI ALNUAIMI
29 Jun 2025 22:14:47 GMT 04:00
ID: 784-1986-0359387-6

ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 24 травня 2024, Україна, м. Одеса. С.191-192. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок здобувача: визначено сутність та основні функції стратегічного управління підприємством – 0,05 д.а.).

8. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Онищук О.О. Впровадження екологічного менеджменту як ключовий фактор стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах глобальної екологічної кризи. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 18 вересня 2024, Україна, м. Одеса, С.57-58. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: опис цілей сталого розвитку та кейсів екологічних ініціатив підприємств – 0,05 д.а.)

9. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Мартинюк А.С. Проблема впровадження екологічного менеджменту на підприємствах машинобудівної галузі. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня 2023, Україна, м. Одеса. С. 108-109. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: визначення ролі персоналу при впровадженні екологічного менеджменту на підприємстві – 0,05 д.а.).

10. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Бондар К.Р.. Роль стратегічного планування у досягненні конкурентної переваги. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 18 вересня 2023, Україна, м. Одеса. С. 98-99. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf. (Дата звернення 20.01.2025). (0,1 д.а., особистий внесок: формулювання завдань персоналу, які визначають роль стратегічного планування на підприємстві – 0,05 д.а.).



11. Продіус О.І., Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Донецкова В.А. Аналіз існуючих підходів щодо системи управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 28 травня 2022, Україна, м. Одеса. С.78-80. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf>. (Дата звернення 20.01.2025). (0,15 д.а., особистий внесок: опис методів стратегічного аналізу підприємства – 0,05 д.а.)

12. Алнуаймі Алі Джума Алі Саллам, Є.В. Ніколаєва. Адміністративний менеджмент як один із напрямків сучасного управління. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 20 вересня 2022, Україна, м. Одеса. С.23-24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s2.pdf. (Дата звернення 10.01.2024). (0,1 д.а., особистий внесок: визначення дій персоналу для забезпечення реалізації управлінських рішень – 0,05 д.а.).



SUMMARY

Ali Juma Ali Sallam Alnuaimi. Innovative development of an enterprise in the context of an inclusive economy. – 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.

Thesis is devoted to addressing a pressing scientific problem, namely the development of a comprehensive conceptual model of enterprise management in the context of an inclusive economy, which integrates a competency-based approach with scientific-methodological and instrumental support for the development of the enterprise's inclusive potential. The research focuses on the formation and implementation of competency-based management of the innovative development of an enterprise, with a clear emphasis on inclusivity.

Chapter 1 presents the theoretical foundations of the innovative development of enterprises in the context of an inclusive economy. The phenomenon of innovative development is examined as a global trend, with its key drivers and implications for enterprises being substantiated. The concept of an inclusive economy is analyzed, its terminological framework, core processes, and underlying phenomena are systematized. Particular attention is given to the specific features of innovative development within an inclusive economy, especially through the lens of contradictions and challenges faced by enterprises.

It is substantiated that innovative development is not only a matter of technological renewal but also a mechanism for generating social value, integrating inclusive principles into organizational models, human resource policies, and business processes. Innovative development is based on transforming ideas into practical utility, aimed at strengthening enterprise competitiveness, social responsibility, and adaptability. The inclusive economy is conceptualized as a development model that ensures equal access to resources and opportunities for all social groups. Within this context, innovation acts as a tool for achieving inclusive



objectives – from social innovations to digital integration platforms. The synergy between inclusivity and innovativeness generates a new quality of entrepreneurial activity, oriented toward sustainability and trust.

The chapter explores global approaches to inclusive innovation and analyzes the experiences of countries that successfully combine digital transformation with social inclusion – notably China – which may serve as a benchmark for Ukraine during its recovery period. The main conclusion is that inclusivity should be treated as an economic asset. Ukraine's institutional environment already possesses potential for shaping an inclusive model through alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs), civic initiatives, and social partnerships.

The managerial potential of the inclusive economy is also revealed, showing how it transforms strategic enterprise management. Inclusion is no longer viewed as an optional element of corporate social responsibility (CSR) but is becoming a critical factor of innovation leadership. The chapter identifies the challenges of integrating inclusiveness into innovative development – particularly the need to balance technological dynamism with social sensitivity. It argues for the formation of a new paradigm of competency-based management, where inclusiveness functions as a systemic driver of sustainable growth.

The following working hypothesis is formulated: in order to adequately respond to the challenges arising from contradictions between the demands of innovative development and the principles of an inclusive economy, an enterprise must implement competency-based management of innovative development with a clear inclusive orientation. The integration of inclusion-oriented competency-based management into the system of enterprise innovation development will positively influence its adaptive capacity, internal resilience, and ability to achieve sustainable growth.

Chapter 2 analyzes the impact of innovativeness and inclusiveness in enterprise development on their management systems. The influence of enterprises' innovative development on management structures, as well as the dynamics and structural changes of inclusive innovations, is explored in depth. Particular attention



is given to inclusive employment and its influence on the innovative development of enterprises.

The study examines the combined effect of innovation and inclusivity on enterprise management systems in the context of labor market transformation, digitalization, and rising social challenges. At the micro level, a five-stage logic for evaluating changes in management practices is proposed – ranging from identifying types of innovations to determining directions for adapting management systems. This enables an intervention-oriented analysis aimed at guiding organizational evolution. At the macro level, the study reveals a dependency between innovation activity and the institutional environment: in countries with predictable policies (e.g., the UAE), proactive behavior and dynamic management prevail, while in Ukraine, constraining factors lead to reactive management system responses.

The impact of inclusiveness on innovativeness is assessed using a three-level analytical model, which evaluates policies and practices, and their integral effect on productivity and corporate culture. The findings confirm a clear link between developed inclusivity and enterprises' capacity for adaptation and change.

It is substantiated that inclusive innovation in Ukraine remains at an early stage of development: practices are fragmented, and there is a lack of DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) programs, educational initiatives, and financial resources. Fewer than 5% of enterprises implement genuine inclusive strategies, with most limited to formal or symbolic measures. The absence of a systemic managerial response and infrastructure to support inclusive management leads to significant inequality in practice. It is emphasized that, in the context of a transforming global labor market, inclusiveness is no longer an add-on, but the core of an innovation strategy.

The Ukrainian labor market remains insufficiently adapted to the needs of vulnerable groups, highlighting the urgent need to update employment policies and develop inclusive digital infrastructure. The application of the author's method for assessing eight dimensions of inclusiveness revealed a direct correlation with



innovation activity. A case analysis of enterprises confirmed that the integration of DEI approaches enhances flexibility, learning capacity, and openness to change.

Special attention is given to the dynamics of inclusive innovations for persons with disabilities, showing a shift from fragmented initiatives to full integration into services, urban environments, and corporate strategies. The chapter highlights the “innovation with” model, in which representatives of vulnerable groups co-create solutions, demonstrating strong potential for scalability.

The study concludes that inclusiveness is a strategic resource for innovative development, capable of transforming management systems at all levels. It justifies the need for developing institutional infrastructure and fostering a new managerial mindset.

Chapter 3 presents the author’s vision of competency-based management of innovative enterprise development in the context of an inclusive economy. A systemic approach and an inclusive foundation for competency-based management of enterprise innovation have been developed and substantiated. The instrumental support of the inclusive foundation has been proposed and formalized. Mechanisms, tools, and recommendations have been designed for the formation of competencies based on the principles of inclusivity and innovative development.

The dual nature of competency-based management is substantiated – as both a dynamic process and a systemic mechanism. As a process, it focuses on the continuous development of staff competencies aligned with strategic vision; as a mechanism, it creates an institutional platform for realizing the innovative potential of employees. The essence of the systemic approach to Competency-Based Management of Innovative Enterprise Development (CBMIED) is revealed, grounded in the principles of integrity, hierarchy, interconnectivity, and result orientation. The need to adapt management tools to the type of business, personnel structure, and strategic priorities is emphasized. A comprehensive toolkit is proposed – from a logical management model to competency maps and employee engagement assessment systems.



At the core lies the concept of an inclusive foundation of CBMIED, which integrates the principles of equality, participation, and diversity. This foundation is conceptualized as a four-component model: value-based, normative, competency-based, and instrumental – ensuring the systemic integration of inclusion into strategic personnel management. Based on this model, a strategic vision for CBMIED is formulated: the creation of an adaptive environment that offers equal professional development opportunities for all employee categories. The individual is regarded as a carrier of innovation potential and an agent of change, while their competencies are considered a strategic resource of the enterprise.

A map of inclusive competencies – a human resource management tool combining knowledge, skills, behavioral characteristics, and values oriented toward inclusion – was tested and validated. Core and priority competencies were identified. The map was implemented at five enterprises, confirming its effectiveness and scalability. The use of an employee engagement evaluation system is substantiated, enabling the measurement of participation, motivation, satisfaction, and loyalty across diverse social groups. A specialized evaluation methodology was proposed, taking into account the needs of persons with disabilities, internally displaced persons (IDPs), veterans, women in STEM, and others. Special attention is paid to feedback mechanisms and the dynamics of engagement indicators.

A mechanism is proposed for competency formation under conditions of inclusive and innovative development – from diagnosing needs to evaluating outcomes. Indicators for goal achievement at each stage have been developed, and the competency profile has been adapted to the demands of the inclusive economy. The effectiveness of tools such as e-learning platforms, mentoring programs, and innovation labs is analyzed. Innovation labs are identified as environments for developing key soft skills, including collaboration, empathy, digital agility, critical thinking, and adaptability. Types of mentoring were differentiated based on the characteristics of vulnerable employee groups. Criteria for selecting educational platforms were proposed, emphasizing personalization and inclusiveness. A system



of indicators for personnel development in creative work environments adapted to inclusive economic demands was developed.

Finally, practical recommendations are proposed for assessing the level of inclusive employment as a driver of enterprise innovative development.

Keywords: digital tools, innovative development, inclusive innovations, inclusive economy, competency-based management, inclusive foundation, case study, personnel, leadership, instrumental support, methodology, model, strategic vision.

LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Monographs, Chapters in Collective Monographs

1. Alnuaimi, Ali Juma Ali Sallam. Section 2.4. A Systemic Approach and Inclusive Foundation of Competency-Based Management of Enterprise Innovative Development. In Organizational and Economic Mechanism for Forming Inclusive Social Responsibility: Sustainable Development and National Security: Monograph / edited by S. V. Filippova. Odesa: Bondarenko M. O., 2024. pp. 238–259. ISBN 978-617-8511-30-2. URL: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/978-617-8511-30-2.pdf> (1.1 printed 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/ijsdp/paper/10.18280/ijsdp.170420> Scopus

<https://doi.org/10.18280/ijstdp.170420> (0.6 printed sheets, personal contribution: introduction of motivation in describing the interrelation of management functions in the context of innovation and investment activity of enterprises into the structure of its elements – 0.1 printed sheets).

Articles in Professional Journals of Ukraine

3. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam. Mechanisms and tools for developing personnel competencies in the context of an inclusive economy and innovation dynamics. Economic Journal of Odessa Polytechnic University. 2024. No. 3(73). pp. 132–143. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/132.pdf> (Accessed: 05.01.2025). DOI: : 10.15276/EJ.03.2024.16. (Index Copernicus, Google Scholar). (1.2 printed sheets).

4. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam. Transformation of inclusive innovations: Development dynamics and structural changes under strategic force majeure challenges. Economics: Time Realities. Scientific Journal. 2024. No. 3(70). pp. 141–154. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/141.pdf>. (Accessed: 05.01.2025). DOI: 10.15276/ETR.03.2024.14. (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar). (1.24 printed sheets).

5. Filyppova S.V., Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam. Innovative development of enterprises in an inclusive economy: Managerial challenges for enterprises. Economic Journal of Odessa Polytechnic University. 2024. No. 4(30). pp. 144–157. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/144.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.16 (Accessed: 05.01.2025). (Index Copernicus, Google Scholar). (1.4 printed sheets, personal contribution: analysis of structural and dynamic changes in the creation of inclusive innovations, their focus on people with disabilities, managerial challenges of innovative development in the context of an inclusive economy – 0.7 printed sheets).



Publications of an Approbatory Nature

6. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam. Assessment of inclusive employment and its impact on the innovative development of the enterprise. Accounting and Analytical Support of 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. 129–131. URL: <https://economics.net.ua/oaz> (Accessed: 15.01.2025). *(0.15 printed sheets)*.

7. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Tretyakov M. S. Improving enterprise performance under martial law conditions. Current Problems of Management Theory and Practice: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. May 24, 2024, Ukraine, Odesa. pp. 191–192. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s6.pdf>. (Accessed: 20.01.2025). *(0.1 printed sheets, personal contribution of the applicant: definition of the essence and main functions of strategic enterprise management – 0.05 printed sheets)*.

8. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Onyshchuk O. O. Implementation of environmental management as a key factor of sustainable enterprise development under the conditions of global ecological crisis. Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. September 18, 2024, Ukraine, Odesa. pp. 57–58. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2024/SM_2024.pdf. (Accessed: 20.01.2025). *(0.1 printed sheets, personal contribution: description of the Sustainable Development Goals and case studies of environmental initiatives of enterprises – 0.05 printed sheets)*.

9. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Martyniuk A. S. Problems of implementing environmental management at enterprises in the machine-building industry. Current Problems of Management Theory and Practice: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. May 28, 2023, Ukraine, Odesa. pp. 108–109.



URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf>. (Accessed: 20.01.2025). *(0.1 printed sheets, personal contribution: identification of the role of personnel in implementing environmental management at the enterprise – 0.05 printed sheets)*.

10. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Bondar K. R. The role of strategic planning in achieving competitive advantage. Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. September 18, 2023, Ukraine, Odesa. pp. 98–99. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf. (Accessed: 20.01.2025). *(0.1 printed sheets, personal contribution: formulation of personnel tasks determining the role of strategic planning in the enterprise – 0.05 printed sheets)*.

11. Prodius O. I., Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Donetskova V. A. Analysis of existing approaches to the competitiveness management system under uncertainty. Current Problems of Management Theory and Practice: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. May 28, 2022, Ukraine, Odesa. pp. 78–80. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s2.pdf>. (Accessed: 20.01.2025). *(0.15 printed sheets, personal contribution: description of methods of strategic enterprise analysis – 0.05 printed sheets)*.

12. Alnuaimi Ali Juma Ali Sallam, Nikolaieva Ye. V. Administrative management as one of the directions of modern management. Modern Management of Economic Systems in the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. September 20, 2022, Ukraine, Odesa. pp. 23–24. URL: https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2022/s2.pdf. (Accessed: 10.01.2024). *(0.1 printed sheets, personal contribution: defining personnel actions to ensure the implementation of managerial decisions – 0.05 printed sheets)*.

