

increasing the efficiency of the creation of each employee and staff in general. The impact of information technologies is at all stages of the company's activity – from business planning to changing the direction of action. Currently, completing industrialization and transitioning to Industry 4.0, the country is digitizing all economic activity, creating and developing new innovative products and technologies at an accelerated pace, dominated by digital platforms, artificial intelligence, informatization, and automation. The main goal of the economic transformation processes of digitization is the transformation of production into a flexible one adapted to existing realities, which increases the country's competitiveness in the "digital space". Digitization is a means of obtaining the necessary results that meet modern society's and businesses' needs for additional profits. The digital economy requires knowledge about advanced goods and services and increasing the importance of innovation in the sustainable development of the world economy. The amount of information inherent in the digital economy fundamentally changes the functioning of markets, creating new development opportunities. Management processes are also changing, which in the digital economy are based on the transparency of management and decision-making processes and on the completeness and accuracy of source information. Digital technologies make it possible to process large amounts of information to make optimal economic decisions, as well as improve the quality of the processed data.

**Keywords:** digital economy, digital technologies, digitalization, economic processes, competitive environment.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Селезньова Г. О. Процеси цифровізації економіки та їх вплив на конкурентне середовище. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 6-12.

Seleznova H. Modelling of marketing management algorithms of related economic systems. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 6-12.

УДК 631.1:332.146; JEL classification: Q10; R10  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-2>

СМІГУНОВА Олена Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-9660-3361>  
ГАЦЬКО Анатолій Федорович, доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-6834-5043>

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОСТУПАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОЇ СФЕРИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Смігунова О. В., Гацько А. Ф. Забезпечення поступального розвитку агропромислової сфери харківської області в контексті стратегії смарт-спеціалізації.

За станом на початок 2022 р. Україна визначилась як країна з потужною аграрною економікою. Разом зі зростанням таких економічних показників, як частка в структурі ВВП, інвестиціях, валовій доданій вартості, частка у сплачених податках, відзначено зростання частки сільськогосподарської продукції в структурі експорту. Маючи статус одного з найбільших постачальників аграрної продукції на світовий ринок, Україна значною мірою виконувала роль гаранта продовольчої безпеки світу. У контексті євроінтеграційних прагнень України та отримання статусу держави-кандидата в члени Європейського Союзу актуалізуються питання вивчення засад політики смарт-спеціалізації, яка в країнах-членах ЄС наразі ефективним засобом заохочення регіонів до прийняття більш стратегічного підходу до їх розвитку. Програми стратегічного розвитку регіонів України спрямовані здебільшого на забезпечення сталого розвитку галузей промисловості і часто нехтування економічної ролі та інвестиційної привабливості сільського господарства. До початку повномасштабного вторгнення росії Харківська область мала потужний ресурсний потенціал, що значною мірою сформувався шляхом реалізації інновацій. Доволі високий рівень розвитку демонстрували як виробники промислових товарів (передусім у сфері машинобудування, фармацевтики, ІТ-технологій), так і агропродовольчої сфери. Їх спільні зусилля з численними науково-дослідними установами та університетами сприятимуть поступальному розвитку регіону шляхом формування синергетичного ефекту. На регіональному рівні розумна спеціалізація агропродовольчої сфери розглядається як стратегія ефективною взаємодії суб'єктів господарювання, наукових установ, органів державної влади та ін. задля забезпечення поступального розвитку як окремих підприємств, так і агропромислових структур, створених за допомогою інтеграційних зв'язків, зокрема шляхом включення елементів ланцюга створення вартості. Створення сприятливого інвестиційного клімату в регіоні, політична та організаційна підтримка дозволять підприємницьким структурам узгодити свої інтереси з регіональними та національними інтересами.

**Ключові слова:** смарт-спеціалізація, поступальний розвиток, агропродовольча сфера, продовольча безпека, сільські території, інновації, інвестиції.

**Вступ і постановка проблеми.** У дослідженнях, проведених Продовольчою та

сільськогосподарською організацією ООН, відзначено зростання попиту на

продовольство у світі та, відповідно, визначено проблему необхідності збільшення обсягів виробництва і торгівлі ним. Основним чинником зростання попиту, зокрема, зазначено зростання чисельності населення планети, а з огляду на нерозв'язаність проблем бідності та значну диференціацію у доходах, аналітики прогнозують, що здебільшого зростатиме попит на найпростіші та найдоступніші продукти харчування. Також фактором, що впливатиме на зростання попиту, визначено підвищення середньої тривалості життя населення планети. Також експерти прогнозують зміну харчових пріоритетів людей, що виявиться в зростанні споживання ресурсомістких продуктів тваринного походження і перероблених продуктів.

Наявність потужного потенціалу агропромислового сектору та перспективи розширення попиту на продуктивні товари на світовому ринку об'єктивно визначає вагому роль України в гарантуванні глобальної продовольчої безпеки. З огляду на це, схвалено Стратегію розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року [1].

Попри кризові явища, агропромисловий комплекс і на сьогодні залишається важливим рушієм підтримки та зростання національної економіки.

Прагнення України стати частиною Європейського співтовариства, функціонування в межах якого дозволить забезпечити поступальний розвиток, вимагає чіткого розуміння основних аспектів розумної спеціалізації та адаптації її методології формування до умов України для підготовки її впровадження у вітчизняних регіонах на основі визначення їх провідних галузей, здатних акумулювати максимальну додану вартість і забезпечити найбільший економічний ефект [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних засад смарт-спеціалізації та способів її реалізації присвячені праці низки вітчизняних та зарубіжних учених [2-6, 8, 9]. Наукова думка зосереджена, зокрема, на конкретизації концептуальних засад такої стратегії. Зокрема, під час критичного аналізу смарт-спеціалізації [4] визначено практичну її відповідність стратегії диверсифікації, тоді як інші автори [6], навпаки, вважають, що політика смарт-спеціалізації набуває окремого значення та охоплює нові тенденції, зосереджуючись на підприємстві та інноваціях, актуалізує політику багаторівневого управління та зосередженості на місцевих особливостях.

Значна частина праць присвячена особливостям застосування такої стратегії в різних європейських країнах і пошуку можливостей для регіонів України, що актуалізується з огляду на отриманий 2022 р. статус країни-кандидата на вступ у Європейський Союз.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні місця і значення сільськогосподарського виробництва в контексті реалізації концепції смарт-спеціалізації регіональної політики Харківської області.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегії розумної спеціалізації, які є сучасним інтегрованим і локально орієнтованим унікальним інструментом політики економічної трансформації України, характеризуються такими аспектами: дозволяють акумулювати політичну підтримку та інвестиції щодо основних національних/регіональних пріоритетів, викликів і потреб розвитку на основі знань із застосуванням ІКТ; спираються на сильні сторони, конкурентні переваги та потенціал для досягнення досконалості кожного регіону; підтримують технологічні та практичні інновації, стимулюючи інвестиції приватного сектору; повністю залучають зацікавлені сторони та захоплюють інновації та експерименти; ґрунтуються на доказах (фактах) і включають надійні системи моніторингу [7].

Під час розроблення та реалізації стратегії «розумної спеціалізації» європейський досвід спрямовує увагу на заходи політики за такими напрямками: кластери; креативні індустрії і культура; сприятливе середовище для інновацій МСП; інтернаціоналізація; дослідницька інфраструктура; центри компетенції і технопарки; державні закупівлі інноваційної продукції; кооперація бізнесу, науки та освіти; нові фінансові інструменти; цифровий порядок денний; «зелене» зростання; основні базові технології/технології загального користування; соціальні інновації [2].

Роль державних органів під час реалізації політики розумної спеціалізації полягає у створенні умов для поглиблення спеціалізації та кооперації, забезпечення законодавчих засад державного регулювання, трансформації і зміцнення фінансово-кредитної системи до європейського стандарту, посилення конкурентного середовища, розвитку науки і освіти, налагодженні системи держзакупівель, що дозволить стимулювати попит тощо. Діяльність територіальних громад має активізуватись у напрямі розвитку нових галузей шляхом здійснення прямої фінансової підтримки, створення умов пільгового оподаткування, надання земельних ділянок, навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Особлива

увага має надаватись при цьому навчанню і залученню місцевих кадрів, використанню відновлювальних природних ресурсів, унікальним досягненням науковців і практиків регіону. Надзвичайно важливим є здійснення обліку різних варіантів розвитку розумної спеціалізації в регіоні, виявлення диференціації регіональних інноваційних стратегій. Викремлення більшої різноманітності останніх у зв'язку з реаліями місцевих умов дозволить визначити точки зростання і спрямувати максимум зусиль на сталий прискорений розвиток економіки регіону.

Водночас слушною є думка аналітиків [7, 8] стосовно раціональності саме галузевої пріоритетності під час застосування смарт-спеціалізації. Зокрема, у країнах-членах ЄС завданням смарт-спеціалізації є відхід від традиційної промислової політики через підтримку не галузей (навіть прогресивних), а, власне, інновацій у найбільш перспективні, не завжди промислові галузі регіональної економіки. Ще одна небезпека полягає у сприянні кластерним ініціативам і розвитку кластерної співпраці в промислових кластерах. Реалізація кластерної політики за застарілої економічної структури традиційно промислових регіонів перешкоджає розвитку менш традиційних, але потенційно перспективніших напрямів регіональної спеціалізації.

Передумовою розроблення дієвої стратегії смарт-спеціалізації є збалансування системи стейкхолдерів, задіяних у процесі стимулювання підприємницького відкриття (представників громадськості, закладів вищої освіти, науково-дослідних установ та органів влади). Наприклад, домінування влади під час розроблення стратегії може сформувати низьку відповідальність інших учасників цього процесу.

Відповідно до розроблених методик, визначення спеціалізації в області слід здійснювати «знизу-вгору» (bottom-up) [9], водночас передавши пошук розумних шляхів досягнення мети підприємницьким структурам. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити побудову та реалізацію механізму вибору пріоритетних галузей спеціалізації.

Розумна спеціалізація проявляється на стику наявного в регіоні потенціалу та компетенцій, доступності для нього технологій. Під час її визначення треба враховувати плани та прогнози для оптимізації перспективної стратегії розвитку регіону, спрямувавши зусилля на пошук місцевого підприємницького таланту, обізнаного в питаннях технологій і ринкових можливостей бізнес-структур локального рівня, наукових установ та органів

місцевого самоврядування та на цій основі здатного правильно поєднати ресурси та спрямувати їх на завоювання ринкових позицій.

Залученню до європейської політики розумної спеціалізації сприяє створена 2011 р. Платформа смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Platform – S3 Platform), на якій наразі представлено інноваційні пріоритети понад 170 регіонів, де вони також можуть отримати консультативну, інформаційно-аналітичну та іншу підтримку.

В Україні, на жаль, досі не створено національну інформаційну платформу смарт-спеціалізації, яка є необхідним системи інституційно-організаційного забезпечення імплементації моделі смарт-спеціалізації.

У законодавчій площині початок впровадження смарт-спеціалізації зафіксовано 2018 р. на рівні внесення змін до деяких чинних підзаконних нормативно-правових актів, що мало на меті покращення інституційно-організаційного забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку.

За результатами досліджень, проведеними фахівцями 2020 р., в Україні було затверджено 18 стратегій розвитку регіонів. Їх аналіз [7] продемонстрував, що 14 областей України орієнтовані на «традиційну спеціалізацію», а у змісті стратегій розвитку Вінницької, Донецької та Чернівецької областей не виявлено ознак смарт-спеціалізації взагалі. Інноваційна спрямованість стратегічного розвитку водночас зафіксована лише у двох областях – Черкаській і Харківській (табл. 1).

Інноваційними пріоритетами, визначеними у відповідній стратегії розвитку Харківського регіону, були: ресурсні матеріали; біоекономіка та біотехнології; енергетика та енергетика; аерокосмічні технології; інформаційно-комунікаційні технології; здорове суспільство.

Харківська область має величезний ресурсний потенціал, що забезпечує їй потужні експортні можливості на світовому ринку як промислової, так і сільськогосподарської продукції. За результатами 2019 р. валовий регіональний продукт Харківської області склав 247667 млн грн, забезпечивши їй третє місце після м. Києва та Дніпропетровської області за обсягами вкладу у ВВП України. Також область входить у десятку найбільших експортерів промислової і сільськогосподарської продукції.

Площа Харківської області 3141,8 тис. га, що становить 5,2% від загальної площі України. За площею території Харківська область займає 4-те місце – після Одеської, Дніпропетровської і Чернігівської областей.

Інноваційні пріоритети України, зареєстровані на Європейській платформі смарт-спеціалізації\*

Назва пріоритету	Опис
Інформаційно-комунікаційні технології	Цифрова трансформація, розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки, автономних та кіберфізичних систем
Енергетика та енергоефективність	Фокус на транспортуванні енергії, використанні енергоефективних і ресурсозберігальних технологій і застосуванні альтернативних енергетичних ресурсів
Раціональний екологічний менеджмент	Широке застосування технологій для більш чистого виробництва та захисту навколишнього середовища, екоінновацій, управління відходами
Науки про життя, нові технології профілактики та лікування найпоширеніших захворювань	Розроблення обладнання для якісної медичної допомоги, лікування, фармацевтики
Нові речовини та матеріали	Фокус на виробництві матеріалів, механічному обробленні та комбінуванні, створенні індустрії наноматеріалів і нанотехнологій

\*Джерело: [7].

Клімат регіону – помірно-континентальний, сприятливий для розвитку сільськогосподарського виробництва. 3-поміж ґрунтів переважають чорноземи типові (39%), звичайні глибокі (34,56%), звичайні (11,68%), опідзолені (3,37%). Найбільш родючими з яких є чорноземи типові та опідзолені ґрунти. В аспекті територіального розміщення найбільше сільськогосподарських підприємств сконцентровано в північній частині області. Причиною більшої щільності розміщення сільгосптоваровиробників на півночі є агрокліматичний фактор, зумовлений розміщенням області у двох природних зонах (лісостеповій і степовій), що впливає на показники спеціалізації підприємств, урожайності сільськогосподарських культур, валові збори продукції тощо. Зазвичай рентабельність підприємств, розміщених на півночі області, є вищою.

2021 р. середньооблікова чисельність штатних працівників у сфері сільського господарства становила майже 18 тис. осіб. Середній розмір заробітної плати жителя області у листопаді 2021 р. становив 12392 грн [10].

У регіоні діють численні науково-дослідні установи та університети з експериментальними лабораторіями, у яких проводять дослідження та здійснюють розробки в галузях машинобудування, літакобудування, сільгоспмашинобудування, хімічної, легкої і харчової промисловості, а також сільського та лісового господарства.

Агропродовольчий сектор економіки регіону, безумовно, має величезний потенціал і перспективи розвитку, попри наявність цінового диспаритету на продукцію сільськогосподарського та промислового виробництва та кон'юнктуру внутрішнього та зовнішнього ринку. Під час побудови розумної спеціалізації Харківської області треба врахувати необхідність забезпечення потреб

населення харчовими продуктами та налагодження перероблення надлишків для формування експортних партій готової продукції з високою доданою вартістю.

2020 р. була затверджена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [11], у якій впровадження смарт-спеціалізації практично обмежено рамками сталого розвитку промисловості та фактично знехтуваними виявились інші інвестиційно привабливі для впровадження смарт-спеціалізації сектори економіки, до яких об'єктивно належать і галузі агропромислової сфери.

Впровадження політики розумної спеціалізації в регіоні має на меті, з одного боку, розширення ринку збуту інноваційних продуктів, а з другого, активізацію структурних трансформацій у регіональній економіці. Поряд з потужними підприємствами в галузях машинобудування, харчової, целюлозно-паперової та легкої промисловості, агрохолдинги, фермерські господарства та інші підприємницькі структури в регіоні також мають визначитись з перспективними напрямками свого розвитку, спираючись при цьому на аналіз наявних у них сильних і слабких сторін галузі та з розумінням невідкладності проведення відповідних змін у діяльності.

Сферами та пріоритетами реалізації концептуальних засад розумної спеціалізації, що визначені у стратегії розвитку Харківської області до 2027 р., були машинобудування (енергомашинобудування; виробництво бронетанкової техніки; авіаційна промисловість; створення та виробництво нових матеріалів), фармацевтична промисловість (біофармацевтичний кластер), IT-технології (кластер інформаційних технологій), креативні індустрії (кластер креативної індустрії), сільське господарство (агропереробний кластер).

Стратегічними завданнями визначено такі:

– впровадження кластерного підходу до побудови смартспеціалізованої структури економіки, інтегрованої в глобальні ланцюги створення доданої вартості, створення технологічних платформ на базі ВНЗ і наукових установ;

– розвиток сільських територій і територіальних громад шляхом створення робочих місць з високою доданою вартістю на базі фермерських і селянських господарств і їх кооперації, зокрема стимулювання розвитку органічного виробництва, виробництва енергетичних культур;

– підтримка розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема сприяння інтернаціоналізації діяльності МСП у напрямках смартспеціалізації економіки, розширення інфраструктури підтримки МСП, забезпечення їх доступу до фінансових, трудових і земельних ресурсів;

– створення інноваційної та креативної економіки середніх і малих міст регіону;

– енергозабезпечення і створення ефективної системи енергозбереження в регіоні на інноваційній основі, зокрема енергомодернізація житлового фонду, впровадження розподіленої енергетики [12, с. 18].

Експерти [2] відзначають наявність внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають реалізації стратегії «розумної спеціалізації»: недостатній рівень гармонізації законодавчої бази у сфері інновацій; складність загальної економічної ситуації; досить жорстка регламентація ринку праці та низька мобільність робочої сили в країні; слабка скоординованість інноваційної та промислової політики.

Суттєвими бар'єрами в цьому напрямі також є: відсутність співпраці між різними суб'єктами інноваційної системи; слабкий рівень державного сприяння співпраці між основними внутрішніми і зовнішніми (передусім європейськими) суб'єктами; низький рівень залученості українських бізнес-структур у наукові та інноваційні проєкти; активні дослідження і розробки сприймаються переважно як зобов'язання, що є, з одного боку, результатом структурних і організаційних невідповідностей, а з другого, низької їх актуальності для ринкових реалій [2].

**Висновки.** У довоєнний період Харківська область, маючи потужний природно-ресурсним потенціал, відгравала вагомую роль у виробництві сільськогосподарської продукції, однак досягнуті результати діяльності вповні не забезпечували потреби в продовольчих ресурсах, що мали тенденцію до зростання. Агропромислова сфера економіки Харківщини потребує суттєвих інвестицій у технологічне переоснащення виробництв, державної та регіональної підтримки. Враховуючи досвід країн-членів ЄС, інвестиційна політика має реалізовуватись у контексті реалізації засад розумної регіональної спеціалізації. Відкриття нових інноваційних підприємств створить передумови для раціонального використання наявних природних і трудових ресурсів, що дозволить як забезпечити виробництво продуктів за цінами, доступними для внутрішнього споживання, так і розширить експортну спроможність регіону, сприяючи при цьому підвищенню оплати праці в галузі, вирішенню проблеми зайнятості населення тощо.

#### Література.

1. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 10.07. 2019 р. № 588-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text0>.
2. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія / Єгоров І.Ю. та ін. ; за ред.: І.Ю. Єгорова. Київ, 2020. 278 с. URL : <http://ief.org.ua/docs/mg/331.pdf>.
3. *Bielsk, A., Stańczuk-Gałowiczek M., Sobolewska-Mikulska K., Mroczkowski R.* Implementation of the smart village concept based on selected spatial patterns—A case study of Mazowieckie Voivodeship in Poland. *Land Use Policy* 2021, 104, 105366.
4. Hassink R. & Gong H. (2019). Six critical questions about smart specialization, *European Planning Studies*, 27:10, 2049-2065.
5. *Садиков М. А., Назиров К. З.* Глобалізація світової економіки та розумна спеціалізація регіонів. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: матеріали II Інтернет-конференції. м. Харків, 29 листоп. 2019 р. С.66 – 74.
6. *Meyer C., Howe T., Stollberg C. & Gerlitz L.* Cross-Border Cooperation Concept in Multifunctional Agriculture under RIS3. *Environmental and Climate Technologies*. 2021. 25(1) 537-550.
7. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. *Сторонянська І.З.* Львів, ІРД НАНУ. 2021. 155 с.
8. *Снігова О. Ю.* «Smart-спеціалізація та stupid-реалізація» Дзеркало тижня. 2018. 29 квітня. URL : [https://dt.ua/economics\\_of\\_regions/smart-specializaciya-ta-stupid-realizaciya-276489\\_.html](https://dt.ua/economics_of_regions/smart-specializaciya-ta-stupid-realizaciya-276489_.html)



9. Foray D. Understanding „Smart Specialistaion”. The questions of R&D Specialistaion: Perspectives and Policy implications, Institute for Perspective Technological Studies. Joint Research Centre, Seville. 2009.
10. У Харківській області знизилися показники сільського господарства. URL : <https://kharkov.comments.ua/ua/news/society/developments/10016-u-harkivskiy-oblasti-vpalo-silске-gospodarstvo.html>.
11. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Тех>.
12. Шевченко А.В. Інструменти активізації інноваційного розвитку у промисловості України на засадах SMART-спеціалізації: аналітична записка (опубліковано 22.12.2021) НІДС: Центр економічних і соціальних досліджень. 22 с.

#### References:

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku eksportu produktii sil's'koho hospodarstva, kharchovoi ta pererobnoi promyslovosti Ukrainy na period do 2026 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy. (2019). [On the approval of the Strategy for the development of exports of agricultural products, food and processing industry of Ukraine for the period until 2026]. No. 588-r dated July 10, 2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-%D1%80#Text0>.
2. *Formuvannia «rozumnoi spetsializatsii» v ekonomitsi Ukrainy.* (2020). [The formation of "smart specialization" in the economy of Ukraine]. In Yehorova, I.Yu. (ed.). Kyiv, Ukraine.
3. Bielska, A.; Stańczuk-Gałwiazek, M.; Sobolewska-Mikulska, K.; Mroczkowski, R. Implementation of the smart village concept based on selected spatial patterns – A case study of Mazowieckie Voivodeship in Poland. *Land Use Policy* 2021, 104, 105366.
4. Hassink, Robert & Gong, Huiwen (2019). Six critical questions about smart specialization, *European Planning Studies*, 27:10, 2049-2065.
5. Sadykov M. A., Nazyrov K. Z. (2019). Hlobalizatsiia svitovoi ekonomiky ta rozumna spetsializatsiia rehioniv. *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsijnomu suspil'stvi.* [Modern problems of the development of law and economics in an innovative society]. *Proceeding of the Materials of the II Internet-konferentsii.* (Kharkiv, 29<sup>th</sup> November 2019). pp. 66 – 74.
6. Meyer, C., Howe, T., Stollberg, C. & Gerlitz, L. (2021). Cross-Border Cooperation Concept in Multifunctional Agriculture under RIS3. *Environmental and Climate Technologies*, 25(1) 537-550. Available at: <https://doi.org/10.2478/rtuect-2021-0039>.
7. Terytorial'nyj rozvytok i rehional'na polityka. Stymuliuвання розвитку rehioniv na zasadakh smart-spetsializatsii: bar'ery ta mekhanizmy implementatsii. (2021). [Territorial development and regional policy. Stimulating the development of regions on the basis of smart specialization: barriers and mechanisms of implementation]. In Storoniants'ka, I.Z. (ed.). IRD NANU. L'viv, Ukraine.
8. Snihova, O. Yu. (2018). "Smart-specialization and stupid-realization". *Dzerkalo tyzhnia.* (29<sup>th</sup> April 2018). Available at: [https://dt.ua/economics\\_of\\_regions/smart-spetsializatsiia-ta-stupid-realizatsiia-276489\\_.html](https://dt.ua/economics_of_regions/smart-spetsializatsiia-ta-stupid-realizatsiia-276489_.html)
9. Foray, D. (2009). Understanding „Smart Specialistaion”. The questions of R&D Specialistaion: Perspectives and Policy implications, Institute for Perspective Technological Studies. Joint Research Centre, Seville.
10. U Kharkivs'kij oblasti znyzylysia pokaznyky sil's'koho hospodarstva. [Indicators of agriculture decreased in Kharkiv region]. Available at: <https://kharkov.comments.ua/ua/news/society/developments/10016-u-harkivskiy-oblasti-vpalo-silске-gospodarstvo.html>.
11. Derzhavna stratehiia rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky (2020). [State regional development strategy for 2021-2027]. No/695 dated August 5, 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Тех>.
12. Shevchenko, A.V. (2021). Instrumenty aktyvizatsii innovatsijnoho rozvytku u promyslovosti Ukrainy na zasadakh SMART-spetsializatsii: analitychna zapyska. [Tools for activating innovative development in the industry of Ukraine on the basis of SMART specialization: analytical note]. NIDS: Tsentr ekonomichnykh i sotsial'nykh doslidzhen'. [NIDS: Center for Economic and Social Research]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/instrumenty-aktyvizatsiyi-innovatsijnoho-rozvytku-u-promyslovosti-ukrayiny>.

#### Abstract

*Smihunova O., Hatsko A. Ensuring the progressive development of the agricultural sector of the Kharkiv region in the context of the smart specialization strategy.*

*As of the beginning of 2022, Ukraine was defined as a country with a robust agricultural economy. Along with the growth of such economic indicators as the share in the structure of GDP, investments, gross value added, and the share in paid taxes, the percentage of agricultural products in the structure of exports has increased. As one of the largest suppliers of farm products to the world market, Ukraine essentially played the role of guarantor of world food security. In the context*

of Ukraine's European integration aspirations and obtaining the status of a candidate state for membership in the European Union, the issue of studying the principles of smart specialization policy, which in the EU countries currently acts as an effective means of encouraging regions to adopt a more strategic approach to their development, is becoming relevant. Strategic development programs in Ukraine's regions are mainly aimed at ensuring the sustainable development of industries, often neglecting agriculture's economic role and investment attractiveness. Before the full-scale military invasion, the Kharkiv region had a powerful resource potential, formed mainly through implementing innovations. A relatively high level of development was demonstrated by manufacturers of industrial goods (mainly in mechanical engineering, pharmaceuticals, and IT technologies) and in the agri-food sector. Their joint efforts with numerous research institutions and universities will contribute to the progressive development of the region by forming a synergistic effect. At the regional level, good specialization of the agri-food sector is considered a strategy for effective interaction of business entities, scientific institutions, state authorities, etc., to ensure progressive development of both individual enterprises and agro-industrial structures created with the help of integration links by including elements of the value chain.

Creating a favorable investment climate in the region and political and organizational support will allow business structures to align their interests with regional and national interests.

**Keywords:** smart specialization, progressive development, agro-food sector, food security, rural areas, innovations, investments.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Смігунова О. В., Гацько А. Ф. Забезпечення поступального розвитку агропромислової сфери харківської області в контексті стратегії смарт-спеціалізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 12-18.

Smihunova O., Hatsko A. Ensuring the progressive development of the agricultural sector of the Kharkiv region in the context of the smart specialization strategy. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 1-2, pp. 12-18.

УДК: 331.08; JEL classification: Z10; D83

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-3>

**КРИВОБОК Катерина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>**

**КОТЕЛЬНИКОВА Юлія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0001-6271-6213>**

**КІНАС Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>**

## МІЖКУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ

**Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій.**

Особливістю крос-культурних комунікацій є те, що декодування тісно пов'язане з особливостями культури учасників інформаційного обміну та спільної діяльності. Представники різних культур по-різному здійснюють дешифрування одержуваних повідомлень. Чим більше відрізняються культури учасників спільних дій, тим складніше досягти взаєморозуміння і тим більше труднощів виникає у здійсненні спільних дій. Вивчення та облік особливостей крос-культурних комунікацій дозволяє прогнозувати поведінку іноземних партнерів, уникати помилок в управлінні міжнародними організаціями та проєктами. Для своєчасного запобігання та оперативного вирішення конфліктів важлива зважена стратегічна політика керівництва компанії, готовність бачити причини конфліктів і йти на зміни для досягнення розумного компромісу, гнучкість та адаптивність організаційної структури. Велике значення мають глибокі знання керівників про особливості та основні параметри культур партнерів, з якими працює організація, а також своїх працівників. Професійними рішеннями крос-культурних проблем можуть стати ефективне управління комунікаціями та людськими ресурсами, використання віртуальних команд, розвиток бікультурних навичок. Особливо важливою є ефективна робота управлінців з людськими ресурсами у компаніях. Позитивний погляд на різні установки та цінності допомагає запобігти проблемним ситуаціям і можливим конфліктам. Міжкультурна комунікація на робочому місці пов'язана з розумінням різних ділових звичаїв, вірувань і стратегій спілкування. Це відбувається, коли люди з різним культурним середовищем спілкуються один з одним. Оскільки ми живемо в епоху глобалізації, цілком природно, що роботодавці не обмежуються виключно наймом людей, які є поруч з ними. Існують певні культурні бар'єри для ефективного спілкування менеджера з командою. Оскільки культурна різноманітність може чинити на компанію як позитивний, так і негативний вплив, менеджери з управління персоналом мають враховувати важливість розвитку ефективної міжкультурної комунікації, чітко доносячи передбачувану інформацію до співробітників-представників різних культур і забезпечуючи таким чином єдність цілей і завдань.

**Ключові слова:** комунікації, особливості, взаємодія, менеджмент, інформація.