

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### EUROPEAN EXPERIENCE OF SMART-APPROACH IMPLEMENTATION AT THE ENTERPRISE

УДК 338:332

<https://doi.org/10.32843/infrastruct42-36>

**Чайкіна А.О.**

к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту і логістики Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Устенко О.С.**

студентка Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Chaikina Alina**

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

**Ustenko Oksana**

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

У статті проаналізовано наукові підходи до визначення понять «сма́рт-спеціалізація» та «сма́рт-підхід», а також визначено ключові відмінності між цими поняттями. Виявлено, що сма́рт-спеціалізація як інструмент розвитку регіону має базуватись на співробітництві між органами державної влади, підприємствами, науковими інститутами, громадами. Така взаємодія дасть змогу сформувати в регіоні цифрову науку (Digital Science), систему цифрового навчання (Digital Learning), цифрове підприємництво (Digital Entrepreneurship) та цифрову громадськість (Digital Commons). На основі аналізу європейського досвіду доведено, що під час формування системи управління підприємством має застосовуватись інноваційний підхід, який є дієвим інструментом стратегічного розвитку та нарощення стійких конкурентних переваг. Відповідно, авторами запропоновано сма́рт-підхід (SMART-approach) до управління підприємством, який базується на принципах динамічності, адаптивності, інноваційності та синергичності. **Ключові слова:** сма́рт-спеціалізація, сма́рт-підхід, інновації, управління підприємством, регіональний розвиток, конкурентоспроможність.

В статье проанализированы научные подходы к определению понятий «сма́рт-

специализация» и «сма́рт-подход», а также определены ключевые различия между этими понятиями. Выявлено, что сма́рт-специализация как инструмент развития региона должна базироваться на сотрудничестве между органами государственной власти, предприятиями, научными институтами, общинами. Такое взаимодействие позволит сформировать в регионе цифровую науку (Digital Science), систему цифрового обучения (Digital Learning), цифровое предпринимательство (Digital Entrepreneurship) и цифровую общественность (Digital Commons). На основе анализа европейского опыта доказано, что при формировании системы управления предприятием должен применяться инновационный подход, который является действенным инструментом стратегического развития и наращивания устойчивых конкурентных преимуществ. Соответственно, авторами предложен сма́рт-подход (SMART-approach) к управлению предприятием, базирующийся на принципах динамичности, адаптивности, инновационности и синергичности.

**Ключевые слова:** сма́рт-специализация, сма́рт-подход, инновации, управление предприятием, региональное развитие, конкурентоспособность.

*In the article were analyzed scientific approaches to the definitions of "SMART-specialization" and "SMART-approach", as well as was determined that in the European Union smart specialization is defined as a regional strategy for establishing competitive advantages through innovative development, aligning scientific and regional progresses with business requirements, but adhering to the principle of uniqueness and avoiding duplication. Smart specialization, which is relevant for the region's development, also provides development of entrepreneurship based on innovation, in close cooperation with all stakeholders. It was found that defining the role of entrepreneurship in stimulating local innovation is seen as a critical point for enhancing regional competitiveness. The smart specialization approach involves combining technological, financial and institutional elements to reinforce specific features of the local business system, overcome key constraints and bottlenecks. The analysis of literary sources and understanding of the essence of "SMART-specialization" and "SMART-approach" made it possible to identify key differences between these concepts. In our opinion, smart specialization is a broader concept that refers to regional development, provides formation of an effective policy of regions differentiation by a specific specialization, which provides them with competitive advantages, sustainable economic, social, environmental and scientific development. The SMART-approach is a tool for implementing the policy of smart specialization of the regions. At the enterprise level, smart approach involves formation of an innovative management system at enterprise based on the development of economic, financial, resource, scientific, technical, environmental subsystems, which will provide sustainable competitive advantages and realization of their own potential. Authors proposed a SMART-approach to enterprise management, based on the principles of dynamism, adaptability, innovation and synergy. It was proved in the article that not only Top managers but also employees should be involved in the development and implementation of this smart approach. Decentralized management and search of one team alternatives of development that will realize potential of the enterprise will not only benefit its participants but will also have a positive impact on the development of whole region. The synergistic effect of entrepreneurship development and formation of a unified concept of regional development will give impetus to the formation of the region's intellectual elite, ensuring reduction of unemployment and improving well-being of the population.*

**Key words:** SMART-specialization, SMART-approach, innovation, business management, regional development, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх десятиліть зростає зацікавленість серед підприємців, науковців та органів державної влади до впровадження інноваційних підходів до розвитку країни, регіону, підприємництва. Теоретичною базою формування нових підходів та концепцій розвитку стала розроблена Європейською комісією політика розумної спеціалізації. Запровадження розумної спеціалізації (SMART-Specialisation) стає ключовим інноваційним інструментом забезпечення розвитку не тільки регіонів, але й підприємництва загалом. На її базі також була запропонована кон-

цепція сма́рт-підходу (SMART-approach) до управління регіонами, підприємствами та домогосподарствами, яка крок за кроком впроваджується в кожній країні світу, адаптуючись під національні особливості господарської діяльності.

Для вітчизняних підприємств у жорстких умовах конкурентного середовища, а також за високого ступеня ризикованості діяльності впровадження сма́рт-підходу (SMART-approach) дасть змогу швидше адаптуватись до змін, зменшити рівень впливу суб'єктивних чинників на його діяльність, мати інноваційний вектор розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням інноваційного розвитку країни, регіону та підприємства займалась низка закордонних та вітчизняних вчених, зокрема О.І. Амоша [1], С.М. Ілляшенко, М.П. Рудь [2], О.В. Комеліна [3], Ю.Е. Губені [4], Л.І. Федулова [5], Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов [6].

Також слід відзначити значні здобутки вчених щодо визначення теоретичних та практичних положень впровадження смарт-спеціалізації в регіонах, а також засади використання смарт-підходу до різних типів підприємств [10–16].

**Постановка завдання.** Актуальним є визначення ключових відмінностей між поняттями смарт-спеціалізації (SMART-Specialisation) та смарт-підходу (SMART-approach), а також аналіз європейського досвіду зі впровадження смарт-підходу на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ЄС, розробляючи стратегію розвитку для європейських країн, вперше зазначає про необхідність використання розумного підходу до управління регіонами та визначення їх конкурентних переваг під час представлення Регіональної політики сприяння смарт розвитку Європи 2020 (Regional policy contributing to smart growth in Europe 2020) [7]. В цій Програмі було зазначено, що для реалізації потенціалу, а також для забезпечення стабільного розвитку в регіонах має застосовуватись стратегія смарт-спеціалізації (SMART-Specialisation), яка передбачала виявлення конкурентних переваг кожного регіону, розвиток наукового потенціалу, реалізацію інноваційних можливостей та забезпечення економічного зростання.

Смарт-спеціалізація (SMART-Specialisation), яка була сформульована як окрема категорія закордонними вченими, набула актуальності й почала привертати увагу державних органів влади, отримала свій подальший розвиток не тільки в наукових працях, але й у формуванні політики територіальної когезії. Європейська комісія під розумною спеціалізацією розуміє сутнісно нові елементи розвитку, які передбачають реалізацію потенціалу кожним регіоном на засадах тісної співпраці з дослідницькими інституціями, підприємствами, ЗВО та органами державної влади. У такому контексті розумна спеціалізація не лише впливає на регіон чи країну, але й забезпечує науково-технічний прогрес, інноваційні зрушення, впливає на фінансово-економічну та соціальну позицію всіх учасників цього процесу [8].

Європейська комісія визнала, що для ефективного впровадження смарт-спеціалізації необхідне об'єднання зусиль не тільки органів влади, підприємців, але й науки. У документі «Role of Universities and Research Organisations as Drivers for Smart Specialisation at Regional» було визначено, що синергічного ефекту можна досягнути лише за

тісної взаємодії органів державної влади, громадськості, науки, освіти. Причому розумний підхід має реалізовуватись через поширення інновацій (Innovation), розвиток освіти й науки (Education and Science), а також формування діджиталізованого суспільства (Digital Society). На їхню думку, така колаборація дасть свої позитивні результати в кожному регіоні, зокрема сформує:

- цифрову науку (Digital Science);
- систему цифрового навчання (Digital Learning);
- цифрове підприємництво (Digital Entrepreneurship);
- цифрову громадськість (Digital Commons).

Згідно з іншим положенням ЄС розумна спеціалізація визначається як регіональна стратегія встановлення конкурентних переваг шляхом інноваційного розвитку, узгодження наукових та регіональних напрацювань із вимогами бізнесу, але при цьому з дотриманням положень унікальності та уникненням дублювання [9].

Смарт-спеціалізація, яка стосується розвитку регіонів, відповідно, передбачає також розвиток підприємництва на засадах інноваційності за тісної співпраці з усіма стейкхолдерами. Визначення кожним підприємством своїх сильних сторін та конкурентних переваг у регіоні має бути основним завданням для менеджменту, але не першочерговим. Сьогодні не можна стверджувати, що існує величезна кількість унікальних підприємств, оскільки кожне з них виготовляє однорідну продукцію, яка відрізняється від інших лише певними характеристиками. Визначення параметрів спеціалізації кожного регіону може вплинути на перерозподіл робочої сили та навіть спричинити закриття певних підприємств, які виготовляють продукцію під окремого споживача або взагалі продукцію, що не визнана для регіону конкурентною.

Такий перебіг подій може призвести до виникнення соціального напруження, а також до економічного спаду в регіонах нашої країни. Для того щоб не допустити такого перебігу подій, слід визначити можливість впровадження розумного підходу на підприємствах як базису протидії негативним ситуаціям та формування стратегії, яка допоможе переорієнтувати діяльність підприємства до вимог регіону.

На рівні підприємства вітчизняні та закордонні вчені розглядали поняття як смарт-підходу, так і смарт-спеціалізації, проте дещо в різних векторах. Зокрема, на рівні підприємства набув актуальності новий підхід інтелектуальної спеціалізації, який передбачає збирання інформації щодо діяльності підприємств, їх сильних та слабких сторін. Цей підхід передбачає формування нової політики розвитку підприємництва на основі трьох ключових напрямів, де перший напрям передбачає визначення найкращих підприємств, які мають найкращі можливості для оптимізації власних ресурсів;

другий напрям передбачає виключення ендогенних факторів; третій напрям засновується на проведенні ґрунтового оцінювання ефективності діяльності кожного підприємства із застосуванням екстраполяційного методу дослідження [10].

Важливо розуміти, що визначення ролі підприємництва в стимулюванні місцевих інновацій розглядається як критична точка для підвищення регіональної конкурентоспроможності. Підхід до розумної спеціалізації передбачає об'єднання технологічних, фінансових, інституційних елементів задля посилення певних особливостей місцевої підприємницької системи, подолання ключових обмежень та вузьких місць.

Смарт-спеціалізація допомагає забезпечити орієнтований на результат політичний курс регіону. При цьому особливості кожного регіону, пов'язані з підприємницькою діяльністю, особливо з малим і середнім підприємництвом (МСП), мають бути не тільки визначені, але й адаптовані під потреби кожного учасника цього процесу. У різних регіонах розумна спеціалізація передбачає, що будуть розроблені пріоритетні цілі залежно від наявних вузьких місць та зв'язків між стейкхолдерами, а в разі підвищення конкурентоспроможності підприємництва варто використовувати показники, пов'язані, наприклад, із соціальним включенням, статтю, підприємницькою освітою або молодіжним підприємством.

Інші дослідники передбачають формування регіональної політики розумної спеціалізації на базі процедури «Шість кроків до неба», яка орієнтована на покращення діяльності малого та середнього підприємництва з урахуванням потенційних проблем, які виникають внаслідок їх діяльності. Перший крок передбачає визначення кількості учасників розумної спеціалізації з визначенням сфер їх діяльності. Другий крок стосується опитування підприємців щодо їх очікувань та задоволеності власною діяльністю, третій крок передбачає тісну співпрацю між усіма стейкхолдерами щодо розроблення регіональної політики розвитку. Четвертий крок стосується порівняння результативності діяльності кожного підприємства, п'ятий полягає у порівнянні підприємств, що беруть участь у розробленні політики розвитку, з тими, що не включені у цей процес. Шостий, заключний, крок передбачає проведення процедури оцінювання отриманого результату та напрацювання стратегій інтелектуальної спеціалізації [11].

Українські вчені також заклали основи теоретико-методичної бази до визначення концепцій смарт-спеціалізації та смарт-підходу. Зокрема, О.І. Ракович розглядає смарт-спеціалізацію через роботу суб'єктів підприємництва на сільських територіях у забезпеченні якісною інформацією задля оцінювання підприємницького потенціалу сільських територій, визначення конкурентних

переваг регіону для розвитку видів діяльності, які мають інноваційний потенціал [12].

О.Ю. Березіна розглядає у своїх працях смарт-спеціалізацію як нову модель міжрегіонального партнерства, яка має базуватись на ефективній співпраці між місцевою владою, бізнесом, академічним середовищем і громадянським суспільством задля покращення умов життя домогосподарств [13].

І.О. Башинська під смарт-підходом розуміє цілеспрямоване запровадження на підприємстві оптимальних новітніх світових досягнень у сфері інновацій задля ефективного використання ресурсів, підвищення синергетичної ефективності всіх бізнес-процесів на підприємстві для результативного досягнення поставлених цілей у короткостроковому та довгостроковому періодах в умовах постійної зміни середовища. Цей підхід запропоновано застосовувати для промислових підприємств на основі SMART-підходу, який автор визначає як основи впровадження стратегічних, вимірних, адаптивних, коригованих та часових цілей діяльності [14].

П.В. Воронжак запропонував смарт-підхід розглядати в контексті стратегії інноваційного розвитку підприємства на засадах вибору кращих напрямів розвитку для трьох підсистем промислового підприємства, а саме науково-дослідної, виробництва та управління. Автор пропонує застосовувати активізаційно-компенсаторний смарт-підхід до вдосконалення інноваційного розвитку промислового підприємства [15].

І.В. Шостак розглядає SMART-підхід, що заснований на застосуванні так званих SMART-критеріїв, які мають відповідати головній меті підвищення результативності трудової діяльності. Автором запропоновано системний підхід до впровадження комбінованої моделі стимулювання праці персоналу підприємств торгівлі на основі активаційних економічних інструментів [16].

Аналіз літературних джерел та розуміння сутності смарт-спеціалізації та смарт-підходу дає змогу визначити ключові відмінності між цими поняттями. На нашу думку, смарт-спеціалізація є ширшим поняттям, яке стосується регіонального розвитку, забезпечує формування ефективної політики диференціації регіонів за певною спеціалізацією, що забезпечує їм отримання конкурентних переваг, стійкий економічний, соціальний, екологічний та науковий розвиток. Смарт-підхід же є інструментом реалізації політики смарт-спеціалізації регіонів. У такому контексті пропонуємо розуміти смарт-підхід як організаційно-економічний інструментарій забезпечення інноваційного розвитку будь-якої системи.

На рівні підприємства смарт-підхід передбачає формування системи інноваційного управління підприємством на засадах розвитку економічної, фінансової, ресурсної, науково-технічної,

екологічної підсистем, що забезпечить стійкі конкурентні переваги та реалізацію власного потенціалу.

Ґрунтуючись на позиції активізації всіх видів діяльності підприємства та ефективному використанні наявних ресурсів, пропонуємо такий методичний підхід до застосування смарт-підходу на підприємствах України (рис. 1). Смарт-підхід (SMART-approach) до управління підприємством передбачає виявлення та оцінювання всіх ресурсів, що наявні на підприємстві, з визначенням ступеня його потенціального інноваційного розвитку. Після виявлення та оцінювання ресурсної складової частини мають бути розроблені відповідні стратегії щодо покращення всіх видів діяльності підприємства, зокрема виявлення резервів впровадження інновацій у виробничу діяльність із розрахунком фінансових можливостей для покриття витрат.

Також під час розроблення інноваційних проєктів та формування еколого орієнтованої системи управління можна підвищити імідж підприємства, що в подальшому дасть змогу отримати інвестиції для реалізації вибраних інноваційних проєктів. Лише за тісної взаємодії кожної із зазначених систем підприємства можна досягнути поставлених стратегічних цілей. При цьому слід базуватись на принципах динамічності, адаптивності, інноваційності та синергічності. Формування та розроблення відповідної стратегії розвитку підприємства з подальшою її імплементацією у загальну стратегію смарт-спеціалізації регіону дасть змогу сформуванню концептуальний підхід до нарощення конкурентних переваг та забезпечення стійких позицій підприємства на ринку.

В розробленні та реалізації смарт-підходу до управління підприємством має брати участь не лише керівний персонал (топ-менеджери), але й співробітники підприємства. Децентралізоване управління та пошук єдиною командою альтернатив розвитку, які забезпечать реалізацію потенціалу підприємства, не тільки дадуть змогу отримати вигоди його учасникам, але й у подальшому позитивно вплинуть на розвиток регіону. Синергічний ефект від розвитку підприємництва та формування єдиної концепції регіонального розвитку дасть поштовх до формування інтелектуальної еліти регіону, забезпечення зменшення рівня безробіття та підвищення добробуту населення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, після проведеного дослідження слід зазначити, що смарт-спеціалізація передбачає формування регіональної політики розвитку регіону, забезпечення стійких неповторних конкурентних переваг, взаємодію між органами державної влади, підприємництвом, громадою, освітою та наукою. Безумовно, політика смарт-спеціалізації регіонів дає їм змогу отримати значні переваги, зокрема зростання ВРП та покращення соціально-економічних показників, підвищення інноваційної діяльності підприємств,

ЗВО, дослідницьких інституцій, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення комунікацій між регіональними стейкхолдерами, доступ до внутрішнього й зовнішнього фінансування та різних європейських програм розвитку.

Українські регіони поступово переймають європейський досвід, адаптують законодавчу базу під директиви Євросоюзу, а також намагаються впровадити найкращі практики сьогодення. Відповідно, під час впровадження смарт-спеціалізації необхідно не тільки використовувати напрацювання науковців, учених, практиків, але й формувати загальний смарт-підхід до реалізації спеціалізації на рівні підприємств, оскільки саме вони є тим фундаментом, який забезпечує економічну та соціальну стійкість регіону, наповнюють регіональні бюджети, зменшують рівень безробіття та стимулюють розвиток науки й техніки. Саме тому в подальших наукових дослідженнях актуальним є визначення теоретичних та практичних засад використання смарт-підходу підприємствами, а також виявлення ключових пріоритетів розвитку підприємництва кожного регіону України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 20–34.
2. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626> (дата звернення: 02.03.20).
3. Комеліна О.В. Стратегія трансформації інноваційно-інвестиційного простору України: теорія, методологія і практика : монографія. Полтава : ДКС центр, 2010. 484 с.
4. Губені Ю.Е. Сучасні методи у бізнес-плануванні. *Економіка АПК*. 2011. № 6. С. 90–93.
5. Федулова Л.І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 195–205.
6. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Харків : АдВА, 2009. 435 с.
7. Regional policy contributing to smart growth in Europe 2020. 2010. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/communic/smart\\_growth/comm2010\\_553\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/smart_growth/comm2010_553_en.pdf) (дата звернення: 11.02.20).
8. European Commission. The Role of Universities and Research Organizations as Drivers for Smart Specialization at Regional Level. Luxembourg : Publications Office of the European Union. 2014. 49 p.
9. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialization (RIS 3). 2012. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/smart\\_specialisation/smart\\_ris3\\_2012.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf) (дата звернення: 01.04.20).

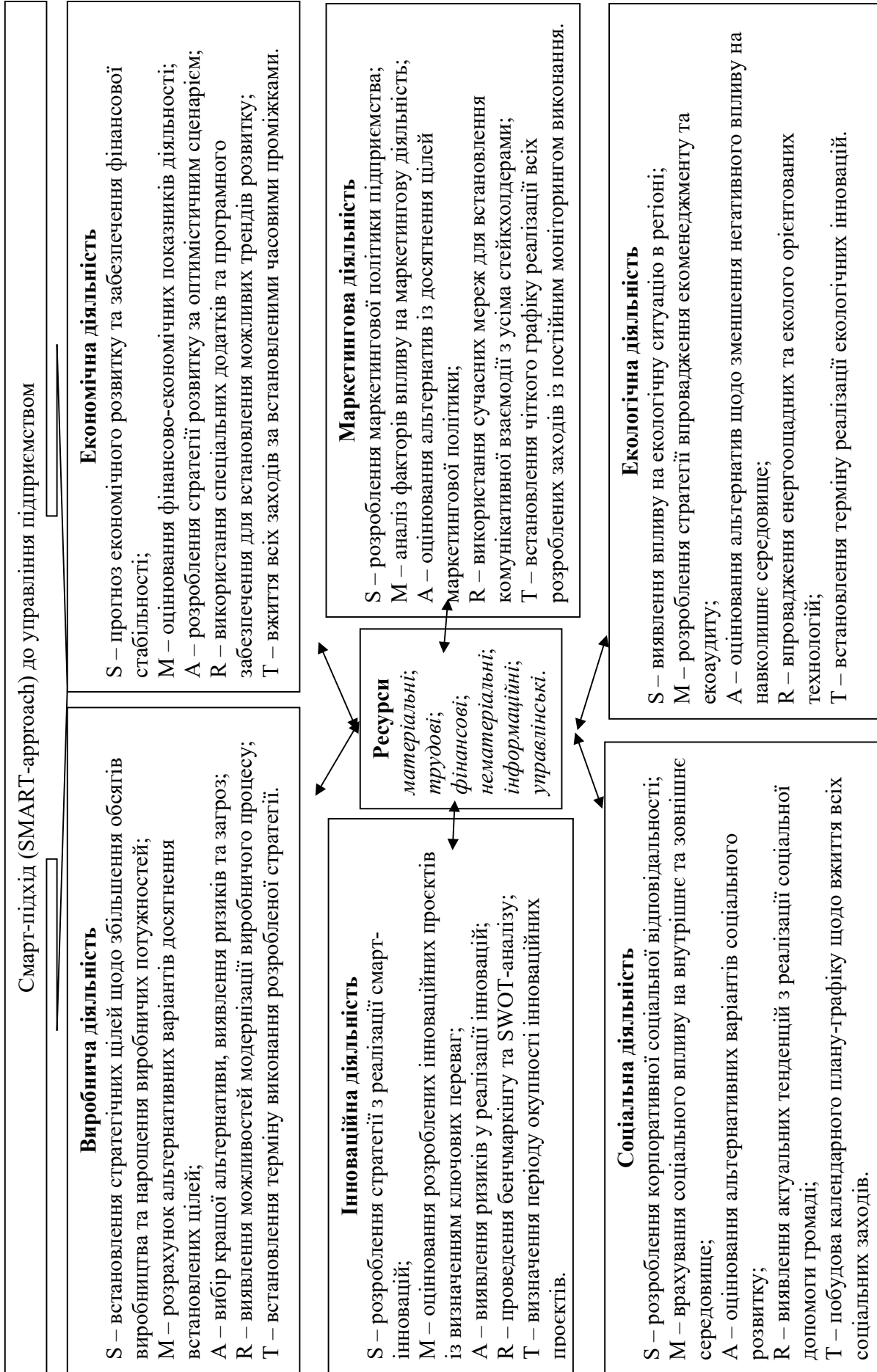


Рис. 1. Смарт-підхід (SMART-approach) до управління підприємством

10. Diego Martinez and Manuel Palazuelos-Martinez Breaking with the Past in Smart Specialisation: A New Model of Selection of Business Stakeholders within the Entrepreneurial Process of Discovery. Luxembourg : Publications Office of the European Union 2014. 16 p.

11. McCann P., Ortega Argiles R. Smart Specialization, Entrepreneurship and SMEs: Issues and Challenges for a Results-Oriented EU Regional Policy. *Small Business Economics*. 2016. № 46(4). P. 537–552.

12. Ракович О.І. Роль смарт-спеціалізації в розвитку підприємницького потенціалу сільських територій. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3(494). С. 69–74.

13. Березіна О.Ю. Смарт-спеціалізація для покращення умов життя домогосподарств: європейський досвід. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4(32). С. 35–46.

14. Bashynska I.O. Smartization as an alternative to innovative activity. Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment : monograph : in 2 vol. / ed. by M. Bezpartochnyi. Riga : Landmark SIA, 2019. Vol. 2. P. 73–81.

15. Воронжак П.В. Активізаційно-компенсаторний смарт-підхід щодо удосконалення організаційно-економічного інструментарію стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства та його концептуальна модель. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6(22). С. 206–212.

16. Шостак І.В. Застосування SMART-підходу до обґрунтування системи КРІ оцінки результатів роботи персоналу підприємства торгівлі. *Агросвіт*. 2015. № 13. С. 65–68.

#### REFERENCES:

1. Amosha O.I., Salomatina L.M. (2017) Innovatsiynyy rozvytok promyslovykh pidpryyemstv u rehionakh: problemy ta perspektyvy [Innovative development of industrial enterprises in the regions: problems and prospects]. *Ekonomika Ukrainy*. No. 3, pp. 20–34.

2. Ilyashenko S.M., Rud' M.P. (2017) Marketynhovi innovatsiyi v innovatsiyi diyal'nosti pidpryyemstv Ukrainy [Marketing innovations in innovation activity of Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika*. No. 6. Available at: <http://www.etsonomy.nayka.tsom.ua/?op=1&z=5626> (accessed 02 March 2020).

3. Komelina O.V. (2010) Stratehiya transformatsiyi innovatsiyno-investytsiynoho prostoru Ukrainy: teoriya, metodolohiya i praktyka : monohrafiya [Strategy of innovation-investment space transformation in Ukraine: theory, methodology and practice : monograph]. Poltava : DKS tsestr, 484 p.

4. Hubeni Yu.E. (2011) Suchasni metody u biznes-planuvanni [Modern methods in business planning]. *Ekonomika APK*. No. 6, pp. 90–93.

5. Fedulova L.I. (2014) Kontseptual'ni zasady formuvannya innovatsiynoyi systemy pidpryyemstv [Conceptual bases of the innovative enterprise system formation]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. No. 10, pp. 195–205.

6. Voronkov D.K., Pohorelov Yu.S. (2009) Rozvytok pidpryyemstva: upravlinnya zminamy ta innovatsiyi : monohrafiya [Enterprise Development: Change Management and Innovation : A Monograph]. Kh. : AdvA, 435 p.

7. Regional policy contributing to smart growth in Europe 2020 (2010). Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/co-mmunic/smart\\_growth/comm2010\\_553\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/co-mmunic/smart_growth/comm2010_553_en.pdf) (accessed 11 February 2020).

8. European Commission (2014). *The Role of Universities and Research Organisations as Drivers for Smart Specialisation at Regional Level*. Luxembourg : Publications Office of the European Union. 49 p.

9. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). (2012). Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/smart\\_specialisation/smart\\_ris3\\_2012.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf) (accessed 01 April 2020).

10. Diego Martinez and Manuel Palazuelos-Martinez (2014). *Breaking with the Past in Smart Specialisation: A New Model of Selection of Business Stakeholders within the Entrepreneurial Process of Discovery*. Luxembourg : Publications Office of the European Union. 16 p.

11. McCann P., Ortega Argiles R. (2016) Smart Specialisation, Entrepreneurship and SMEs: Issues and Challenges for a Results-Oriented EU Regional Policy. *Small Business Economics*. No. 46(4), pp. 537–552.

12. Rakovych O.I. (2019) Rol' smart-spetsializatsiyi v rozvytku pidpryyemnyts'koho potentsialu sil's'kykh terytoriy [The role of smart specialization in the development of entrepreneurial potential of rural areas]. *Biznes-Inform*. No. 3(494), pp. 69–74.

13. Berezina O.Yu. (2018) Smart-spetsializatsiya dlya pokrashchennya umov zhyttya domohospodarstv: yevropeys'kyy dosvid [Smart specialization for improving household living: A European experience]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. No. 4(32), pp. 35–46.

14. Bashynska I.O. (2019) Smartization as an alternative to innovative activity. Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment : monograph : in 2 vol. / ed. by M. Bezpartochnyi. Riga : Landmark SIA. Vol. 2, pp. 73–81.

15. Voronzhak P.V. (2015) Aktyvizatsiyno-kompensatornyy smart-pidkhid shchodo udoskonalennya orhanizatsiyno-ekonomichnoho instrumentariyu stratehiyi innovatsiynoho rozvytku promyslovoho pidpryyemstva ta yoho kontseptual'na model' [Activation-compensatory smart approach for improving organizational and economic tools of industrial enterprise innovation strategy and its conceptual model]. *Ekonomika: realiyi chasu*. No. 6(22), pp. 206–212.

16. Shostak I.V. (2015) Zastosuvannya SMART-pidkhotu do obgruntuvannya systemy KRI otsinky rezul'tativ roboty personalu pidpryyemstva torhivli [Use of SMART approach to justification of the KPI system in evaluation of the personnel work results at the trade enterprise]. *Ahrosvit*. No 13, pp. 65–68.