Котковський В. С.
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри банківської справи,
ДВНЗ «Криворізький національний університет», Україна
vs-kotkovskiy@rambler.ru

УДК 336.71

Гузенко О. П.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри банківської справи,
ДВНЗ «Криворізький національний університет», Україна
guzenko.elena@kneu.dp.ua

Банківська інновація в системі заходів покращення корпоративної культури

Анотація. За результатами дослідження пропонується інноваційна модель оцінювання діяльності комерційних банків за участю персоналу. Авторська пропозиція обґрунтовує можливості використання корпоративної культури банку при управлінні персоналом на основі банківських інновацій. У статті доводиться теза, що впровадження банківських інновацій у систему корпоративної культури банків може підвищити їх ефективність за умови включення в управлінські цикли інноваційних важелів розвитку. Їх зміст, на думку авторів, полягає в досягненні єдності персоналу банку в реалізації стратегічної мети інноваційного розвитку; посиленні професійної складової банківської етики на основі корпоративності та творчості; налагодженні прямого зв'язку між інноваційною системою стимулювання і заохочення банківського персоналу та результативністю його роботи.
Ключові слова: банківська інновація; персонал банку; корпоративна культура; імідж банку; корпоративна ефективність; корпоративна інновація; інноваційний важіль.

Volodymyr Kotkovskyi
PhD (Economics), Associate Professor, Kryvyi Rih National University
11, XXII Party Congress Str., Kryvyi Rih, 50027, Dnipropetrovsk region, Ukraine
Olena Guzenko
Associate Professor, Kryvyi Rih National University, PhD (Economics)
11, XXII Party Congress Str., Kryvyi Rih, 50027, Dnipropetrovsk region, Ukraine
Banking Innovation in the System of Measures to Improve Corporate Culture: Methodological Aspects
Abstract. *Introduction.* Banking innovations proved to be an important aspect of corporate culture improving. Only banking innovations answer the question whether it is feasible to make the corporate culture quality better. At the same time, there is the possibility to introduce an efficient and competitive program of human resource management of the bank. Ukrainian commercial banks require not only a comprehensive update of all areas of management, and need, above all, to change the existing approaches to the management of human resources who are able to adapt existing innovations. *Purpose.* To propose an innovative model for commercial banks in order to evaluate the participation of human resources in their activity. *Methods.* The research is based at dialectical and system approaches to the study budgetary system stabilization theory and practice, as well as methods of comparison, analysis, synthesis and scientific abstraction. *Results.* Author's proposal justifies the possible adaptation of corporate culture based on innovations. Real dimension in the implementation of innovations in the corporate culture of the banking system has been achieved. The authors consider this possible under the conditions of leverage innovative development inclusion in the management cycle. Their content, according to the authors, is in the unity of the bank's staff towards adaptation the strategic goals of innovation development; improvement of professional ethics on the basis of banking corporate standards and personal creativity; innovations in the system of the bank's staff stimulation and promotion in conjunction with the performance. *Conclusion.* Achieving the strategic goals of the bank, such as a competitive position, may be acquired by continuous introduction of innovative projects in the field of corporate culture.
Keywords: Banking Innovation; Bank Staff; Corporate Culture; Bank Image; Administrative Decisions; Corporate Efficiency; Corporate Culture; Corporate Innovation; Innovative Lever
JEL Classification: G21

Котковский В. С.
кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой банковского дела,
Криворожский национальный университет, Украина
Гузенко Е. П.
кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела,
Криворожский национальный университет, Украина
Банковская инновация в системе мер по улучшению корпоративной культуры: методологический аспект
Аннотация. По результатам исследования предлагается инновационная модель оценки деятельности коммерческих банков с участием персонала. Авторское предложение обосновывает возможности использования корпоративной культуры банка при управлении персоналом на основе банковских инноваций. В статье приводится тезис, что внедрение банковских инноваций в систему корпоративной культуры банков может повысить их эффективность при условии включения в управленческие циклы инновационных рычагов развития. Их содержание, по мнению авторов, заключается в достижении единства персонала банка в реализации стратегической цели инновационного развития; усилении профессиональной составляющей банковской этики на основе корпоративности и творчества; налаживании прямой связи между инновационной системой стимулирования и поощрения банковского персонала и результативности его работы.
Ключевые слова: банковская инновация; персонал банка; корпоративная культура; имидж банка; корпоративная эффективность; корпоративная инновация; инновационный рычаг.

© Institute of Society Transformation, 2015

Постановка проблеми. Інноваційна складова в управлінні комерційним банком, за сьогоднішніх проблем, повинна мати пріоритет при прийнятті всіх рішень. Це пов'язано з доволі інтенсивними циклами змін, які останнім часом супроводжують майже всі напрями діяльності комерційних банків. Особливо «болючі» зміни торкаються системи управління персоналом, що забезпечує створення умов для реалізації стратегії розвитку комерційного банку.

Роль банківської інновації в системі заходів покращення корпоративної культури доведена часом. Саме банківські інновації дозволяють, з одного боку, підвищити якісний рівень корпоративної культури, а з другого – впровадити дієву та конкурентоспроможну програму управління людським ресурсом банку. З огляду на це комерційні банки України потребують нині не лише комплексного оновлення всіх напрямів управління, а й зміни підходів до управління кадрами, аби підвищити їх здатність адаптувати впроваджувані інновації.

Доволі жорсткі умови «виживання» сучасних комерційних банків спонукають їх також до створення власних новацій як у сфері інтегрованої системи управління персоналом, так і в площині побудови ефективної корпоративної культури. Практика свідчить, що активні інноваційні впровадження, перш за все, стосуються банківського персоналу, котрий не здатен адаптувати інновації без ділової ініціативи з націленістю на кінцевий результат, якісного рівня професійної банківської етики, особистої відповідальності за свою діяльність. Отже, підвищення рівня корпоративної культури персоналу банку на базі впровадження інноваційних важелів є вкрай актуальною проблемою для досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання щодо застосування банківських інновацій привертає до себе дедалі більшу увагу вітчизняних науковців, політиків, представників практичного бізнесу. Ці проблеми знайшли відображення в наукових працях Т. А. Васильєвої, С. Б. Єгоричевої, В. С. Котковського, О. М. Сарахман, О. Р. Галько, І. О. Кондаурової, М. В. Ющенко, В. Н. Володіної та інших. Учені чітко окреслюють зміст і рольовий аспект, обґрунтовують доцільність та особливості впровадження, розкривають теоретично-методичні аспекти адаптації банківської інновації. При цьому наводяться міркування про необхідність постійного пошуку менеджерами банку можливих напрямів упровадження банківської інновації у цикл корпоративної культури.

Водночас, у наукових колах доволі активно вивчається та обговорюється корпоративна культура як основа управління персоналом. Досить змістовно й аргументовано ключові елементи корпоративної культури розкривають австрійські вчені К. Фрайлінгер та І. Фішер (Fraylynher & Fysher, 2002). Саме ця категорія покладена в основу досліджень таких науковців, як С. А. Пушних, Н. Ю. Кремнєва, М. С. Лазарєва, М. Ю. Фікщук, М. Й. Дмитренко, А. Є. Воронкова, Т. Г. Кицак та ін.

Дослідження наукових розробок стосовно управління персоналом банку та його корпоративною культурою показало, що вони здебільшого зосереджені на визначенні напрямів удосконалення різних важелів управління, проте зазвичай залишається поза належною увагою питання тісного взаємозв'язку банківської інновації і корпоративної культури. Подібна прогалина в науковому доробку пояснюється, з одного боку, досить уповільненим процесом адаптації банківських інновацій узагалі, а з другого – відсутністю вагомих напрацювань у сфері корпоративної культури, які б могли успішно адаптуватися вітчизняними банками. Відтак постає проблема дієвості теоретико-методологічних і прикладних розробок щодо покращення корпоративної культури завдяки адаптації та активізації інноваційних сегментів.

Метою статті є розробка теоретико-методологічного забезпечення управлінського аспекту корпоративної культури на основі банківської інновації із встановленням й обґрунтуванням напрямів її адаптації та оптимізації.

Основні результати дослідження. Вітчизняні комерційні банки відчувають досить значні коливання стратегічних циклів управління, які були націлені на покращення їх діяльності. Однак невизначеність фінансово-кредитної політики макроекономічного рівня, нестача власного капіталу для саморозвитку, суттєвий відплив фінансових ресурсів із депозитних рахунків, зневіра клієнтів до надійності та стабільності функціонування банків зумовили необхідність упровадження інноваційного сегменту, який здатен трансформувати різні аспекти стратегії розвитку банку, спираючись на професійні, творчі й креативні можливості персоналу. Такий підхід може дати доволі успішні результати за умови зміни деяких принципів формування корпоративної культури.

Як зауважує В. А. Пушних, корпоративна культура являє собою живе середовище бізнесу, адже «...люди, об'єднані спільним баченням майбутнього і загальними цінностями, можуть творити дива» [1, с. 33]. Обґрунтовуючи цю тезу, науковець спирається на світовий досвід, а саме на менеджерську практику, яку застосовував Джек Уелч (Welch, 2007) [2], виконавчий директор Дженерал Електрік (General Electric).

Своєю чергою, М. Ізюмцева та Д. Кац [3, с. 25] підкреслюють, що «…корпоративна культура українських банків – відносно нове й недостатньо досліджене явище…». Вивчаючи проблему впливу корпоративної культури на діяльність банківських установ, зазначені науковці дійшли висновку, що «…розвиток потужної корпоративної культури в сучасних банківських установах є важливим чинником їх ефективного функціонування». Вони пропонують тлумачити термін «корпоративна культура» як «…сукупність колективних базових уявлень, що формуються організацією під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність яких виявляється достатньою для того, щоб вважати їх цінними та передавати новим членам організації як систему правильного сприйняття й вирішення названих проблем».

Водночас І. О. Кондаурова та М. В. Ющенко [4, с. 155], досліджуючи проблему моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань, звертають увагу на те, що сьогодні «…практично для будь-якого банку гостро постає питання здатності вчасно ініціювати інноваційні процеси і керувати ними…». Науковці схиляються до думки існування тісного взаємозв'язку між інноваційним потенціалом банку та його конкурентною позицією, котра певною мірою залежить від рівня корпоративної культури.

Вивчаючи проблему банківської інновації як передумови ефективної діяльності банку, О. М. Сарахман та О. Р. Галько [5, с. 25] підкреслюють, що ці інновації спрямовані «…на створення умов для зниження собівартості банківського продукту за рахунок поліпшення технічної бази, удосконалення організації банківської діяльності, умов праці, навчання і підвищення кваліфікації персоналу». Тож фактично науковці обґрунтовують наявність взаємозв'язку між інноваційною діяльністю та персоналом банку, котрий її адаптує. Одним із ключових сегментів зазначеного взаємозв'язку саме й виступає корпоративна культура банківської установи.

Фундаментальний зміст корпоративної культури як сегменту розвитку персоналу розкривається в наукових працях А. Є. Воронкової [6], Т. Г. Кицак [7], Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськова, С. В. Ковалевського та інших [8]. На їх погляд, корпоративна культура створює внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії. Крім того, учені обґрунтовують думку про те, що чим вищим є рівень корпоративної культури, тим менше відбувається виробничих конфліктів, тим більше можливостей для підвищення якості та інтенсивності роботи кожного працівника.

З цього приводу вагомі міркування наводить І. Г. Химич. У своїй праці [9] автор стверджує, що «…сьогодні більшість керівників розглядає корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі під-

розділи на досягнення загальних цілей». Відповідно до позиції І. Г. Химич, «…кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес-мети» [9].

Отже, наразі розуміння необхідності посилення ролі корпоративної культури в українських банках уже існує, проте механізму подібного оновлення як у теоретично-методологічному, так і прикладному аспектах на базі банківських інновацій практично ще не вироблено.

Результати проведених досліджень дають авторам цієї статті підстави для висловлення ряду пропозицій стосовно побудови теоретичної платформи, на якій мають упроваджуватися банківські інновації у цикл управління корпоративною культурою.

На нашу думку, банки, враховуючи існуючі реалії, повинні приділяти значну увагу досягненню такого рівня ефективності корпоративної культури, який би забезпечував виконання окреслених стратегічних цілей. Ми припускаємо, що це можливо тільки завдяки адаптації інноваційних сегментів у банківський менеджмент. З урахуванням зазначеного теоретичного припущення нами розроблена інноваційна модель оцінювання участі персоналу банківських установ:

$$(Л_{р.б.} \leftrightarrow К_{к.б.} \leftrightarrow Ч_{(л.р.б.)ін.с.}) \rightarrow П_{р.б.} \rightarrow Ч_{д.б.} \rightarrow max, \quad (1)$$

де $Л_{р.б.}$ – персонал банку; $К_{к.б.}$ – корпоративна культура банку; $Ч_{(л.р.б.)ін.с.}$ – частка персоналу банку, котра задіяна в підвищенні рівня корпоративної культури на основі інновацій; $П_{р.б.}$ – продуктивність роботи персоналу банку; $Ч_{д.б.}$ – частка доходу банку, отримана завдяки змінам у корпоративній культурі; max – максимальний рівень досягнутого результату.

В основу наведеної моделі покладено взаємозв'язок між трьома ключовими факторами банківської діяльності (персонал банку, корпоративна культура, інноваційний сегмент), оптимальне поєднання яких сприяє підвищенню продуктивності роботи банку, що створює умови для збільшення його доходів.

У цьому зв'язку варто звернутися до кількох гіпотез щодо взаємозв'язку корпоративної культури та доходу банку, висунутих М. Ізюмцевою і Д. Кац [3]. Науковці, досліджуючи цей взаємозв'язок, залучили до аналізу дві багатофакторні моделі регресії та дійшли висновку, що «…коефіцієнт регресії для орієнтованої на людину корпоративної культури є позитивним і статистично значущим (на 5% рівні достовірності). Отже, якщо банк підвищить орієнтацію корпоративної культури на людину на 10%, …то співвідношення між рівнем економічної доданої вартості та інвестованим капіталом збільшиться на 2,44%» [3, с. 27]. Водночас М. Ізюмцева і Д. Кац констатують, що «…корпоративна культура банків впливає на акціонерну вартість, …проте цей вплив більш ефективний у довгостроковій перспективі» [3].

Наступним етапом нашого дослідження виступає зміст інноваційного сегменту, котрий має бути впроваджений у модель корпоративної культури. На думку авторів, насамперед варто розглянути співвідношення кількості осіб, які задіяні в інноваційному адаптуванні прийнятого рішення, до загальної кількості співробітників банку.

$$Ч_{(л.р.б.)ін.с.} = (К_{(ф.б.)ін.} / К_{(р.б.)з}) \times 100 \ , \quad (2)$$

де $Ч_{(л.р.б.)ін.с.}$ – частка персоналу банку, котра задіяна в підвищенні рівня корпоративної культури на основі інновацій; $К_{(ф.б.)ін.}$ – кількість фахівців банку, які є учасниками адаптації корпоративної культури з урахуванням інноваційного сегменту; $К_{(р.б.)з}$ – загальна кількість співробітників банку.

Застосування цього показника дасть змогу менеджерам із персоналу отримувати додаткову інформацію для оцінки взаємозв'язку між рівнем корпоративної культури, продуктивністю та доходом банку. Практика показує, що ті банківські установи, котрі активно залучають різні види інновацій, мають більш виважену та креативну політику загального управління. Проте у багатьох випадках відомості щодо кількості фахівців банку, задіяних у впровадженні інновацій, що торкаються корпоративної культури, обмежені. Прикладні дослідження свідчать про таке: чим вищим є значення цього коефіцієнту, тим інтенсивніше відбувається адаптація інноваційних сегментів у різних складових корпоративної культури. Автори дійшли висновку: зазначений взаємозв'язок є найбільш актуальним для власників банку і менеджерів. Однак виявлення та вимірювання зв'язку між інноваційно оновленою корпоративною культурою та ефективністю роботи персоналу і власне банку – доволі складне завдання. Безумовно, цей взаємозв'язок є багатогранним та глибинним. Подеколи відчути його можна інтуїтивно.

Слід віддати належне праці австрійських учених К. Фрайлінгера та І. Фішера (Fraylynher & Fysher, 2002), котрі досліджували проблему корпоративної культури, орієнтованої на клієнта. У своїх дослідженнях вони наголосили на суттєвому впливі проблем «культурного рівня». Науковці пропонують, обираючи стратегічний напрям формування взаємовідносин із клієнтом, переглядати структуру організації [10]. Наслідком такого підходу стане зміна методів управління взагалі й поведінки співробітників зокрема. Отже, корпоративна культура повинна базуватися на інноваційних рішеннях, якщо банк має намір проводити ефективні заходи щодо підвищення власної конкурентоспроможності.

З огляду на це ми виділили групу інноваційних важелів адаптації та розвитку корпоративної культури сучасного вітчизняного банку (див. табл.).

Таблиця

Інноваційні важелі розвитку корпоративної культури сучасного вітчизняного банку

Інноваційний важіль	Ключові події адаптації
Єдність персоналу банку заради адаптації стратегічної мети інноваційного розвитку	Формування керівництвом банку нової моделі поведінки співробітників із визначенням більш ефективних управлінських важелів
Підвищення професійної банківської етики на основі креативності та творчості	Постійний моніторинг новітніх технологій та інноваційних ініціатив з метою адаптації у професійних навичках співробітників банку
Інноваційна система стимулювання і заохочення персоналу банку в поєднанні із результативністю роботи	Розробка інноваційної системи стимулювання і заохочення продуктивної роботи персоналу банку з метою підвищення рівня ефективності його діяльності

Джерело: Складено авторами статті

Зазначені інноваційні важелі розвитку корпоративної культури сучасного вітчизняного банку, на нашу думку, мають декілька переваг:

- можливість упровадження нової моделі поведінки співробітників банку в разі появи стратегічної мети інноваційного розвитку;
- можливість адаптації існуючих напрацювань зарубіжних провідних банків у сфері ефективної корпоративної культури до умов вітчизняних банків;
- інноваційне відновлення структури управління банку, його основних бізнес-процесів, систем відбору персоналу з належним рівнем ділової активності, мотивації та винагороди;
- сучасність доводить фахівцям банку необхідність володіти всіма елементами професійної етики. Це пов'язано з тим, що відбуваються суттєві зміни не лише в банківському секторі України, а, перш за все, в тих колективах, які сприяють його кращому функціонуванню.

• креативне мислення та використання персоналом банку різних інноваційних важелів для підвищення своєї конкурентоспроможності, яка зможе позитивно вплинути на загальний стан корпоративної культури.

Зазначені переваги мають спонукати керівництво банківських установ активніше впроваджувати систему стимулювання та заохочення персоналу банку на основі дієвого інноваційного важеля розвитку корпоративної культури.

Висновки. Враховуючи вищевикладене, нами зроблено ряд висновків: по-перше, сучасний вітчизняний банк повинен володіти інноваційними важелями управління корпоративною культурою; по-друге, корпоративна культура мусить охоплювати ті сегменти, які вже адаптовано у сфері новацій успішними зарубіжними країнами; по-третє, банк зобов'язаний мати власну модель оцінювання участі персоналу в інноваційних пропозиціях та сприяти накопиченню інформації про вплив реальної ситуації на ефективність роботи банку через корпоративну культуру; по-четверте, інноваційність повинна стосуватися не лише класичних сфер діяльності сучасного банку, а й впроваджуватися в корпоративну культуру за допомогою чітко окреслених інноваційних важелів. Безумовно, досягнення стратегічної мети банку як з позиції конкурентоспроможності, так і з позиції управління персоналом можливе за умови постійного впровадження інноваційних проектів у царині корпоративної культури.

Подальші дослідження варто зосередити на прикладних аспектах адаптації запропонованої моделі оцінювання рівня участі персоналу банку в інноваційних циклах, які суттєво осучаснюють корпоративну культуру.

Література

1. Пушных В. А. Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации / В. А. Пушных // Инженерное образование. – 2009. – № 4. – С. 32–37.
2. Джек Уэлч, Сюзи Уэлч. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 192 с.
3. Ізюмцева М. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи / М. Ізюмцева, Д. Кац // Вісник НБУ. – 2012. – № 10. – С. 25–29.
4. Кондаурова І. О. Моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань / І. О. Кондаурова, М. В. Ющенко // Економічний простір. – 2011. – № 51. – С. 148–155.
5. Сарахман О. М. Банківська інновація – передумова ефективної діяльності банку / О. М. Сарахман, О. Р. Галько // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2007. – Вип. 21. – С. 35–44.
6. Воронкова А. Е. Корпорації управління та культура : монографія ; за ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
7. Кицак Т. Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві / Т. Г. Кицак // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 2, Ч. І. – С. 327–336.
8. Хаєтов Г. Л. Корпоративна культура : навч. посіб. / [Г. Л. Хаєтов, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський та ін.] ; за заг. ред. Г. Л. Хаєтова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
9. Химич І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі [Електронний ресурс] / І. Г. Химич. – 2011. – Режим доступу : http://www.masters.donntu.edu.ua/2011/iem/yavorskaya/library/article 5.htm
10. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования : монография / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М. : Книгописчая палата, 2002. – 260 с.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2014

Reference

1. Pushnykh, V. A. (2009). The role of the corporate culture in Changes Control organization. *Inzhenernoe obrazovanie (Engineering Education), 4,* 32-37 (in Ukr.).
2. Welch, J., & Welch, S. (2007). *Answers to 74 key questions about the current business* (Trans. from English). Moscow: Mann, Ivanov and Ferber (in Russ.).
3. Iziumtseva, M., & Katz, D. (2012). The influence of corporate culture of banking establishments. *Biuleten NBU (Bulletin of the National Bank of Ukraine), 10,* 25-29 (in Ukr.).
4. Kondaurova, I. O., & Yushchenko, M. V. (2011). Modeling banking innovation in the economy of knowledge. *Ekonomichnyi prostir (Economic Space), 51,* 148-155 (in Ukr.).
5. Sarahman, O. M., & Halko, O. R. (2007). Banking innovation as a precondition for the efficient operation of the bank. *Ukrainska akademiya bankivskoi spravy NBU: Zbirnyk naukovykh pratz (Ukrainian Academy of Banking of the National Bank: Scientific Papers), 21,* 35-44 (in Ukr.).
6. Voronkova, A. E. (2006). *Corporation: Management and Culture*. Drohobych: Measurement (in Ukr.).
7. Kytsak, T. (2007). Main directions of corporate culture in the company. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky (The Market Economy), 2*(1), 327-336. Kyiv: KNEU (in Ukr.).
8. Hayetov, G. L., Yeskov, O. L., Kovalevsky, S. V. et al. (2003). In G. L. Hayetov (Ed.). *Corporate Culture*. Kyiv: Center textbooks (in Ukr.).
9. Khymych, I. G. (2011). *Features of domestic enterprises' corporate culture at present.* Retrieved from http://www.masters.donntu.edu.ua/2011/iem/yavorskaya (in Ukr.).
10. Fraylynher, K., & Fisher, Y. (2002). *Management of Changes in the Organization. How to successfully carry out transformation* (Trans. from German). Moscow: Knyhopyschaia Palata (in Russ.).

Received 28.12.2014

Науковий журнал «Економічний часопис-XXI» (Economic Annals-XXI) розміщено в електронних бібліотеках країн світу

• **EconBiz ist ein Angebot der Deutschen Zentralbibliothek fur Wirtschaftswissenschaften** *(Germany)*
https://www.econbiz.de/Record/ekonomi%C4%8Dnyj-%C4%8Dasopys-xxi-naukovyj-%C5%BEurnal/10001720100

• **Wissenschaftszentrum Berlin fur Sozialforschung** *(Germany)*
http://www.wzb.eu/en/library/collections-search/e-journals?page=fl.phtml&bibid=WZB&colors=7&lang=en&notation=Q&&sc=E&lc=F&sindex=300

• **Universitatsbibliothek Regensburg** *(Germany)*
https://opac.giga-hamburg.de/ezb/detail.phtml?bibid=AAAAA&colors=7&lang=en&jour_id=202147

• **Staats- und Universitatsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky** *(Germany)*
http://www.sub.uni-hamburg.de/es/recherche/elektronische-angebote/elektronische-zeitschriften/detail/titel/202147.html

• **Wissenschaftskolleg zu Berlin** *(Germany)*
http://www.wiko-berlin.de/institution/bibliothek/recherche/ezb/ezb-detail/?libconnect%5Bjourid%5D=202147

• **Zurcher Hochschule der Kunste** *(Germany)*
http://www.zhdk.ch/index.php?id=63889&libconnect%5Bjourid%5D=202147

• **UNIL - Universite de Lausanne** *(Switzerland)*
http://www2.unil.ch/perunil/pu2/index.php/site/detail/70634

• **Hankuk University of Foreign Studies** *(Republic of Korea)*
http://library.hufs.ac.kr/search/Search.Result.ax?sid=1&tabID=&gr=1+2+3+4+5+6+7+8&rl=&item=ALL&q=Economic+Annals-XXI&x=23&y=10